

مهارات

تطوير

الأداء ٢٤

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

الإبداع والابتكار في التعامل مع المشكلات

دكتور محمد عبد الغنى حسن أحمد



مركز تطوير
الأداء والتنمية

مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

أ.د / محمد عبد الغنى حسن هلال

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

عنوان الكتاب : مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

تأليف : أ.د / محمد عبدالغنى حسن هلال

رقم الإصدار : 16534 / 2010

الترقيم الدولى : 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

سنة النشر : 2011 - 2010

الناشر : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع

العنوان : 133 ش. جسر السويس - مصر الجديدة - القاهرة - ج. م. ع

الهاتف : 26344362 / 02 - 22412470 / 02 / 002

الفاكس : 26344362 / 02 / 002

بريد إلكترونى : books@dpicegypt.com

الموقع الإلكتروني : www.dpicegypt.com

فهرسة أثناء النشر - إعداد / إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب والوثائق القومية - مصر

هلال ، محمد عبدالغنى حسن. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار / Problem Solving & Decision Making =

/ محمد عبدالغنى حسن هلال - القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، 2010.

166 ص : 24 سم .

تدك 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

١ - اتخاذ القرار .

٠ العنوان . 658,403

حقوق النشر:

حقوق الطبع والنشر بكافة صوره محفوظة للناشر " مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع " ولا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك إلا بعد الرجوع للناشر والحصول على موافقة كتابية ، وعن يخالف ذلك يعرض نفسه للمسائلة القانونية مع حفظ كافة حقوقنا المدنية والجنائية .

لن تكون هناك محطة سحرية
تُحل فيها المشكلات وتختفى،
وإذا أصررت على إنتظارها
فهذا يعني أنك مريض بالحجز
من التعامل مع الواقع في إتخاذ القرار
والرواد الذين كانوا أكبر من المشكلات
اننى استوقفت الآخرين ،
هم الذين أسهموا فى تقدم العالم.

د/ محمد عبد الفتى حسن هلال

التقديم

لم تستطع التكنولوجيا الحديثة أن تفتح بوعها وبما قطعتها على نفسها من تخفيف الضغوط والمشكلات على البشر. وسوف تظل الإضطرابات أو القوف من المشكلة جزء من تكوين الإنسان النفسي وعلينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من ابتكارات وإبداعات عن حلول لها، وعلى القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هي به. وهذه هي الحياة، تجمع التناقضات الأفضل مع الأسوأ، والضياء مع الظلام، والمشكلات مع الحلول، وكما يقول العلي القنير [إن مع العسر يسرا ..صدق الله العظيم]

ومواجهة المشكلات بشفاعة بطور قدرة منظمات الأعمال على حلها بمرور الوقت، والممارسة تصنع ألياً أفضل، وهذا لا يعنى ظهور المشكلات بطريقة عشوائية. والمنظمة التى تستطيع الاستفادة من أخطئها، سوف يكون لديها القدرة على مواجهة المشكلات بصورة أفضل، والمشكلة التى تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول لكثرة.

وهؤلاء القادة الذين تعوموا على حل المشكلات، يتولد لديهم قدر كبير من الثقة بالنفس، فبقدر ما تسببه المشكلات من اضطرابات بقدر ما تخلق مزيداً من القوة والطاقة على الناس. والتعامل مع المشكلات برفع درجة الاستعداد لدينا لمواجهة مشكلات أخرى.

ولو أن إتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ،
لكان الأمر سهلاً؛ ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ بل تنطلق من المقارنة
بين الأحسن والأفضل، أو للجيد والأجود.

**ويعنى ذلك أن الإدارة الحديثة تسعى إلى مواجهة صريحة
للمشكلات، ولا تستخدم للقرارات المغدرة أو المسكنة، بل إنها تسعى
إلى تركيب أجهزة إذار مبكر لتساعدها في احتواء المشكلات
قبل نموها.**

ولم تعد وظيفة المدير أن يُلخِذ القرارات، حتى ولو كانت القرارات
الناجحة فقط، ولكن وظيفة المدير أن يدرك أن قرارات الأسس ليست
بالضرورة صالحة لليوم أو الغد؛ كما يجب عليه ألا يحتفظ ويحتسب
كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه
مضطراً على إيمان هذه القرارات بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

**والمبتكرون في إتخاذ القرارات هم أولئك الذين يعملون دائماً
على صياغة الأولويات، ويتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة
لقرارات ذات الأثر البعيد المدى، وهم يتصدون أن يتخذوا هذه
التوجيه من القرارات.**

وصناعة خريطة الأداء الصحيحة لحل المشكلات، تسهل إتخاذ
القرارات الصحيحة، ولكن تصميم مثل هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة
الطويلة كما يعتقد البعض، ولكنها تحتاج إلى الابتكار؛ فإستخدام
الخرائط القديمة في منطقة تغيرت ملامحها تلبأ أن يجدي بل يجعلك
تائهاً وحائراً ومستهلكاً للكثير من الوقت والجهد.

وكما يبدو من العرض السابق إنما محلصرون بالعديد من المشكلات؛ فالتغيير والتطوير والتحديث يصلح به الكثير منها. ومن الخطأ أن نترك أساليبنا القديمة تعمل الآن لمواجهة ما يستجد من مشكلات. إنما في حاجة إلى استخدام نظم وبرامج جديدة أيضاً لى نتاولنا مشكلات إتفاننا للقرارات.

وإعداد هذه النظم والبرامج تحتاج إلى عقول مبتكرة وقادرة على استيعاب الجديد وعدم إهمال الملقى.

وفي هذا الكتاب نحاول أن نتعاون معك لتحقيق هذه المهمة الصعبة، ولكن يكفينا المحاولة الجادة والتي ندعو الله أن يكلها بالنجاح في إخراج هذا الكتاب لتسهم مع الآخرين في تدعيم المكتبة العربية بمنهج حديث في مجال حل المشكلات وإخذ القرار.

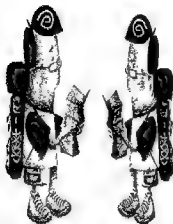
والله والوفيق،،،

د/ محمد عبد الفتى حسن هلال

الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

Accurate vision for
problems



الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

أولاً	الطريق للرؤية الصحيحة
	1. الرؤية الصحيحة.
	2. المشكلة والإمارة.
ثانياً	مفهوم المشكلة
	1. المفهوم.
	2. الفرق بين المشكلة والأزمة.
	3. هل تعتبر المشكلة دائماً عاملاً سلبياً؟
ثالثاً	المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية
	1. الصراع بين الفرد والوظيفة.
	2. إصبع الاتهام.
	3. الخلط بين المسئوليات والمهام.
	4. استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث.
	5. التوافق مع التهديدات.
	6. مراب التعم من الخبرة.
	7. التعم ولكنساب الخبرة من الاختلافات.
رابعاً	لتقسيم المشكلات

أولاً... الطريق للرؤية الصحيحة :

The way to accurate vision

1. كيف ننم الرؤية الصحيحة.

يتعين علينا عندما نريد أن ننظم عملية التفكير لدى القائمين على صناعة القرار في منظمات الأعمال والخدمات، وأن نكسبهم ليس الاتجاهات الإيجابية نحو الرؤية الكلية للأشياء وليس المعلومات والمهارات فقط قبل الانتقال إلى الخطوط العريضة والاستراتيجيات قبل الغوص في التفاصيل الدقيقة للأمر، و نمددات الرؤية الكلية ولشاملة للأمر، على أن نفرق بين المؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية الكبيرة والمؤثرات أو المتغيرات ذات الفاعلية المنخفضة في المواقف المعقدة.

وعند التأكيد على استخدام الفكر التتقوي فإن الأمر لا يعني النظر من خلال التعقيدات وعدم تجاهلها، بل إنه يعني إعادة صيغة هذه التعقيدات في قصة معسلة ومتراصة نستطيع من خلال قراءتها واتصرف على أسباب المشكلات وكيفية علاجها بشكل جاري وحاسم. ويفتقد الكثير لهذه الممارسة المتميزة، فهي صياغة المشكلات والعقبات في سياق قصة العمل والإنتاج، بحيث لا تتحول المشكلة ذاتها إلى بؤرة الاهتمام، ولكن ينتقل الاهتمام إلى أحداث القصة نفسها ومسلسل الأحداث والإرتباط بينهما.

لقد أدت التعقيدات المتزايدة اليوم إلى جعل كثير من المديرين يفترضون أنهم ليس لديهم المعلومات التي يحتاجونها للتصرف والتعامل بفعالية، والواقع أن المشكلة الرئيسية ليست هي قلة

المعلومات، ولكنها تعدها وتدخلها مع بعضها. ويفتقد الكثير منهم مهارة كتابة القصة التنظيمية لأعمالهم، فهم لا يستطيعون أن يُعيدوا صياغة ما يدور حولهم بشكل متصل ومنطقي، ولا يفرقون بين الأهم وعديم الأهمية، ولا يعرفون ما هي المتغيرات التي يجب التركيز عليها أو التي يجب إهمالها أو عدم الإهتمام بها.

لقد تعود الكثير من المديرين وأصحاب الأعمال على حصر قائمة من المتغيرات وتحليلها إلى عناصرها الدقيقة التي تشير إلى التعقيدات التفصيلية ، ومن السهل على أي فرد أن يضل طريقه وسط هذه التفاصيل الدقيقة للهامة وغير الهامة، ويصبح غير قادر على رؤية التحلية بصورة كلية. ويعد التمكن من التعقيدات والمشكلات ووضعها في مكانها الصحيح في سياق الأحداث أو القصة التنظيمية، من العوامل الأساسية للاستراتيجيات الناجحة حيث وتعلم المديرون هيكله التفاصيل في صورة مترابطة للفوضى التي تعمل.

2.المشكلة والإدارة:

المشكلات جزء من الحياة، وإذا حكمت الحياة تفرض علينا المحسن ، فإنها قد تمنحنا العقل الذي نفكر به. والمشكلة تنتج عن التخييب، أو الحركة من الموقف الحالي إلى موقف جديد، يتناسب مع الظروف فسوف تتولد المشكلات، والإدارة نشاط منبهده ومتغير تعمل على استثمار الإمكانيات المتاحة والممكنة (الجديدة) لتحقيق أفضل النتائج، والمشكلة ناتج طبيعي للعمل، ومن الضروري أن تكون لدى الإدارة اتجاهات والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات. وتجهل الإدارة

للمشكلة وعدم المعنى الجاد لحلها . سوف يعنى أن تنمو وتتحول بعد فترة إلى كارثة تخلف وراءها العديد من الأزمات التى غالباً مما تنتج عن حدوث تسهيل الجزء أو الكل فى بنى المنظمة.

ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة فى التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات الغد، بنفس اتجاهات وأساليب الماضى، وبصفة خاصة إستخدام النظرة الجزئية للأور والتعامل مع الظواهر وإهمال الأسباب أو تغليب المفهوم الاجتماعى وتجاهل للأبعاد الاقتصادية التى أصبحت الأكثر والأقوى تأثيراً. لقد فرضت الإجهادات الحديثة على الإدارة إتجاهات حديثة أيضاً فى التعامل مع المشكلات، ومع أن هناك الكثير من الإتجاهات التى تدعو إلى العمل على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها، إلا أن ذلك لا يعنى عدم الإهتمام بمهارات التعامل مع المشكلات فى أى مرحلة من مراحل تطورها

وسواء، أكانت المشكلات إدارية أم تقنية، لدخيلة أم خارجية، إلا أنه تبقى القدرة على تشخيص وحل المشكلات إحدى المهارات الرئيسية للمدير الفعال. ولم تعد الخبرات الشخصية الموروثة أو المكتسبة أو الممارسات الطويلة وحدها كافية للتعامل مع المشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها، ولكن أصبح هناك ضرورة لاتباع التفكير والأسلوب العلمى للوصول إلى نتائج مناسبة لحل المشكلات الخاصة بالأفراد والمنظمات.



ثانياً . مفهوم المشكلة :

Problem concept

1. المفهوم:

لماذا يتحرك بعض المنظمات أو المشروعات تفشل أو تنهار أو تستمر بقررات ضعيفة غير قادرة على العمل وتحقيق النتائج المطلوبة؟ ولا نعرف بأن هناك إهمالاً في تقديم العلاج لوقف هذا التدهور.

لماذا نحاول دائماً استخدام نفس الأساليب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتلقاها في العلاج، أو عند إعادة الحياة للمنظمة، ويسألني على قمة الأسباب التي أدت إلى فشل المنظمة وتدهورها وإنهيارها، وعدم قدرتها على التعرف على التهديدات والشبكة والمتوقعة والسعي من أجل الوقاية منها، وفي الوقت نفسه استخدام الأساليب السابقة والتي أدت إلى الفشل في التعرف على إشارات الإنذار المبكر التي تسبق ظهور المشكلة في التعامل معها.

والمشكلات هي صناعة إحصائية في منظمات الأعمال والعلاقات بين الأفراد فالمشكلات تنشأ من طرق تفكيرنا وتفاعلتنا مع بعضنا، ولكننا نعتقد أن نشور يصبح الإتهام إلى أشياء أخرى مثل البناء التنظيمي أو السياسات المستخدمة.

والخلاصة أن المشكلات تنشأ بداخلنا أولاً، فالقرء أو المنظمة لديهما المتغيرات المختلفة التي تمارس تأثيرها، ومن الطبيعي أن تكون هناك محاولات للمحافظة على الشيء المألوف والمعتاد. ويؤدي ذلك

إلى بذل الجهد للتكيف مع المؤثرات الجديدة لتستمر حالة
الإتزان السابقة.

وتبدأ المشكلة في الظهور عندما يحدث خلل في حالات الإتزان،
مما يعنى حدوث خلل في مستوى الإستقرار المعنوي والمالي،
وبالتالى ظهور التوتر في الأداء.

ولا يمكن للفرد أو المنظمة أن تستمر طويلاً في حالة التوتر، ولكن
تكون هناك محاولات مستمرة للوصول إلى مستوى جديد من الإتزان
يستطيع بعد فترة أن يحقق له المستوى المناسب من الإستقرار.

وعندما تكون الأحداث والمواقف اليومية مألوفة للفرد أو المنظمة،
أي أنها ضمن ملفت خبراته السابقة، فهذا يعنى سهولة التعامل معها
ومواجهتها من خلال إستخدام المعارف والمهارات والمستراتيجيات
والإجراءات المخزونة والمليق إستخدامها، وفي هذه الحالة لا يندسأ
التوتر أو حالة عدم الإتزان السابق الإشارة إليها، ولا نشعر بوجود
للمشكلة.

عندما يكون الأحداث أو المواقف اليومية غير مألوفة للفرد أو
المنظمة وتم يسبق التعلل معها من قبل، وإن الموقف قد يكون
جديداً نسبياً أو كئياً، فننشأ لديه حالة من التوتر يشعر من خلالها
بوجود مشكلة ما.

فالمشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود
بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها،
وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز عن الحصول على
المنافع المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.

المشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن نعمل بمثابة تهديد للأزمة إذا اتخذت مساراً جليداً ومعتداً يصعب حساب أو توقع نتيجته بصورة دقيقة.

والفارق بين المشكلة والأزمة هو أن المشكلة تحتاج إلى التفسير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، بحيث أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى عدة أيام، أما الأزمة فلا يمكن أن نتحمل تداعياتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، حيث أن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة الاحتكاك والاشتعال والصدام وحتى مرحلة التغيير وقبول الأمر الواقع.

3. هل تعتبر المشكلات دائماً عاملاً سلبياً؟

حياة الكود أو الكيان التنظيمي أو الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تهدف إلى تحقيق مستوى من الإتزان أو الإستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة به، وعندما يجد الفرد أن هناك صعوبة في تحقيق الأداء المطلوب منه في ضوء ما يحمله من قيم واتجاهات نظراً لعدم انسجامها مع متطلبات البيئة المحيطة به، تنشأ لديه حالة من التوتر الفردي التي يبدئها للتكيف مع البيئة أو الكيان الموجود، وكذلك تسمى البيئة التنظيمية أو الاجتماعية المحيطة إلى إعادة دراسة عناصرها وعواملها المكونة لها لمساعدة الأفراد على التكيف معها وعدم الهروب منها.

ويؤكد ذلك أن المشكلات ليست شيئاً مبنياً أو مبنياً، ولكنها أحد العوامل الهامة الدافعة للابتكار والتطوير، ومواجهة المشكلات بشجاعة بطور قدرة الفرد أو المنشأة في التعامل مع المشكلات.

وهذا لا يعني تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية، وكل موقف نواجه فيه مشكلة، يعني علينا أن نستفيد منها في بناء شخصيتنا ومنظمتنا، والفرد أو المنظمة التي تنظم من أخطئها ومن الخبرات الخاصة بكل المشكلات؛ سيكون لديها القدرة على تصحيح الأخطاء بالقصى سرعة.

ثالثاً . المصادر الحقيقية لمشكلات الإدارة

The real sources of management problems

1. الصراع بين الفرد والوظيفة:

لم يستمر الصراع طويلاً بينك وبين وظيفتك قبل تأكيد قد حاولت من البداية أن تجد شكلاً ونظماً مناسباً لنفمك كي تستطيع أن تؤدي متطلبات وظيفتك، ولكن غالباً ما تسيطر متطلبات الأداء الوظيفي التقليدي والموروث عليك وتؤب شخصيتك الطبيعية بما تحمله من أهداف وطموحات وتطلعات، ويصبح مفهومك للأداء المتميز هو ما تقوم به من إسهام وما تحمله من مسؤوليات وتترك الأهداف التي يجب أن نحققها سواء لنفمك أو للمنظمة.

لقد تحولت إلى فريسة للوظيفة لا تمارس أية سلطات أو نفوذ عليها، لكنها تمارس كل مطوتها عليك من خلال اتصالك في تنفيذ المهام التي تصادفك وبنفوس الأساليب التي تعودت عليها حتى نأو كانت

التنازع محبطة، وتدرك أن هناك خطأ ولكن لا تستطيع أن تحدده بدقة.

2. إصبع الاتهام:

إنك تعودت كما تعود الآخرون من حولك أن يبحثوا عن المتهم بعداً عن أنفسهم وبعيداً عما يحبطهم يولجھون ذنهم. إننا نبحث عن ذلك المتهم بين الآخرين حتى نصب عليه غضبنا.

لقد تولدت لدينا قناعة أننا سوف نجد ذلك الشخص البعيد عن دائرة تأثيرنا حتى نشير إليه بإصبع الاتهام .

إننا نعبر جميعاً المشكلات التقليدية بين الرئيس والمرعوس حيث يتهم أحدهما الآخر بالتقصير ويكتفي بذلك، والصراع التفتدي بين العاملين في المبيعات والعاملين في الإنتاج حول جودة المنتج يوضح ذلك.

ولأن إصبع الاتهام دائماً تكون موجهة للآخرين ومتصلة على هذا الوضع لفترات طويلة، فبقنا نفقد الرؤية الصحيحة للأمور، وحتى عندما تكون النتائج متدهورة فبقنا لا نملك كيفية البحث الحقيقي عن الأسباب وتحليلها والاستفادة منها والسعي من أجل وضع طرق جديدة لأداء المناسب، والسبب في ذلك كما ذكرنا أننا نبدأ البحث عن أسباب الفشل لدى الآخرين، ويرسخ في أذهاننا أن أسباب الفشل دائماً تكون خارجية؛ ولذلك نعثر معاً الأسباب الحقيقية والتي تبقى بدعنا لفترة طويلة حتى تقضي علينا.

3. الخلط بين المهام والمسؤوليات :

إن ما تقوم به مجموعة من المهام التي تتطلبها الوظيفة، وعندما لا تكون هذه المهام محققة للمسؤوليات التي تتحملها فإن ذلك يعني أنك تفشل في تحمل المسؤولية. والفرق بين من يصل من خلال إدارته لمسؤولياته وبين من يعرف مهامه، هو أن المسؤوليات تجعل دائما الأهداف والطرق واضحة وتدفعك دائما للتقدم للأمام، محولا المسهام إلى مجرد أدوات تمررها وتكررها وتستهرف للوفاء بمسؤولياتك.

وعندما تسيطر عليك المهام فإنك تصبغ غير قادر على التقدم وتجمد في مكانك، وربما تتأخر حيث أنك تلعب مدافعا وليس مهاجما. إن تحملك لمسؤولياتك يعني أنك تبحث عن الحلول وتسعى إلى الوسائل المحققة للأهداف، ويعني هذا أنك تفكر وتبتكر، أما اكتفائك بأداء المهام فإنه يعني أنك تشعر أنك تؤدي المطلوب وتقع تحت تأثير حالة شعورية معينة.

4- استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث :

ما هو الحدث الذي يصحط على منقذات واهتمامات العاملين في المنظمة التي تعمل بها ؟ إننا مازلنا نركز على بعض المساهمات والإهتمامات والموضوعات التقليدية مثل المشكلات المتكررة، والملازم، والتكاليف الدورية، والتقييم الدوري وهكذا ... وهو ما نطلق عليه الأحداث قصيرة المدى. والتركيز على الحدث، يعني استمرار المناقشات والتوقعات والاستنتاجات، ومع أننا نكتسب خبرة

في التعامل مع هذه الأحداث قصيرة المدى؛ إلا أن الواقع يقول إنها خبرة متكررة وليست خبرة لادية.

والتعامل بالخبرة المكتسوبة يعني تحققنا بالأحداث الماضية ومحاولة التقريب بينها وبين الخبرات الماضية، ويوضح ذلك أن التهديد الذي تواجهه المنظمات التي نعمل بها لا يأتي من الأحداث المفاجئة فقط كما يعتقد البعض؛ ولكن يأتي أيضاً من العمليات البطيئة والمتكررة التي نظل نستخدمها باستمرار ونرفض التخلي عنها. وعليها أن ننصو كيف تكون خبرات العاملين في المنظمة متطورة ومستحدثة، وعقولهم مشغولة بالأحداث قصيرة المدى؟

عليها أن تسعى إلى تحديث خبراتها من خلال نظام تعليمي في المنظمة، يتم بشكل تلقائي كجزء من حركة النظام، بحيث نستطيع أن نكون رددود لأعمال ومهارات مستحدثة تتناسب مع متطلبات المواقف أو المشكلات المتوقعة.

5- النواقل مع التهديدات :

إننا لا نلتقي إلا من التهديدات الكبيرة والتي تأتي بصورة سريعة ومفاجئة، لأنك تعتقد أنها الخطر الأكبر الذي يهددك، ويجب أن تعمل على مواجهته وتكثيل أنظاره. ولكن هناك خطأ كبير آخر لا يلاحظه ولكنه يتمثل بهذه شدة إليك ويظهر تأثيره بسيطاً في الزمن القريب، ولكن عندما يتراكم في الزمن البعيد يصبح تهديداً أكثر خطورة، لأنه لم يظهر لك فجأة، ولكنه تمكن منك وأنت لم تشعر به ولكنك وجدت

نفسك فجاءَ تواجه الأتار النخجة عن المشكلة وغرقاً فيها بل وفقدنا القدرة على النهوض لإنقاذ نفسك.

وليس أمام النظام المؤمسي إلا أن يسعى لأن يعظم أفرادَه كبقية رؤية العمليات التدريبية والبطولية التي تنسرب إليه مثل سريان المضر في الدماء، فالحقول المغنطة هي التي تعودت على استخدام النظام تقهدي وعتيق للإنذار المبكر، فلجراس الإنذار لا تعمل إلا عندما تكون ألسنة الحريق قد ارتفعت في غلن السماء، ولكن علينا أن نستخدم أجهزة إنذار جديدة تُعطي صفارات الإنذار في المراحل الأولى من الاحتكاك أو ظهور المخان. وهو ما يعني أن تستشعر خطورة أفعالنا البطولية والمعترجة والمتراكمة حتى لا تتحول إلى تهديدات تهدد الكيان الذي نعمل فيه وتهندنا أيضاً.

6- سراب التعلم من الخبرة :

التعلم عنصر ونهسي في حياة كل فرد ، فالتجربة والخطأ هما قاعدة التعلم . ولكننا تعوينا من التجربة والخطأ أن نقوم بالفعل ونحصل على النتيجة مباشرة، ونحكم عليها بما يساعدنا على تحديد الخطوة المقبلة هل نستمع في المجادلة أم نكتفي بالنتيجة التي وصلنا إليها ثم نعيد استخدام النتيجة بشكل متكرر ثم نطلق إلى فعل آخر ونتيجة أخرى وهكذا ؟

ولكن ماذا يحدث عندما لا نتمكن أو لا نستطيع أن نرى

نتائج أفعالنا؟

هناك الكثير من أفعالنا لا نحصل على نتائجها بشكل مباشر ، بل نؤجل إلى مراحل أو مستقبل ليس بالقرب، ولكن هل لدينا ذلك الأفق الأوسع الذي يمكن من خلاله رؤية الزمان والمكان البعيد حتى نقدر مدى إمكانية المستقبلية ؟ بكل تأكيد عندما تكون لأفعالنا أو تجربتنا الحالية نتائج خارج نطاق أفق النظم الموجود لدينا، يصبح من المستحيل أن نتعلم من الخبرة المباشرة.

والكثير من القرارات والأفعال في مؤسساتنا لا نشعر بنتائجها بشكل مباشر، مع العلم بأن تأثيرها سوف يمتد مستقبلاً على المنظمة كلها والنظام المستخدم فيها. والسبب في ذلك هو أن الدورة التي تبدأ بالفعل و تنتهي بالنتيجة تأخذ وقتاً طويلاً، ويصعب علينا رؤية الفعل والنتيجة والربط بينهما خلال هذا الزمن الكبير تمهيداً، والذي لم نتعود فيه الربط بين الأمور في هذا المجال الواسع.

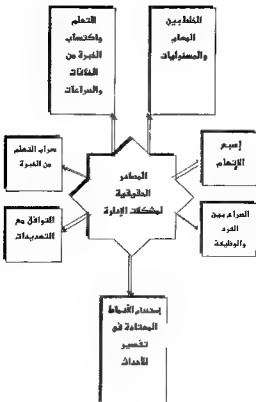
ويتضمن من ذلك صعوبة رؤية ومتابعة الفعل والنتيجة والتعلم منهما؛ لأن غالبية الناس لديها ذاكرة ضعيفة، ولذلك نحن لا نتعامل مع المشكلة إلا عندما تظهر أمامنا، فحظي مسييل المثل، متى تفكر أن ترسل أحد العاملين أو المندوبين إلى برنامج تدريبي؟ إن ذلك غالباً يتم عندما يظهر القصور في الأداء أو تحدث بعض المشكلات التي تؤثر على النتائج المطلوبة منه، ولكن هل يمكننا أن نفكر في المطلوب من العاملين بعد ستة أو أكثر ونصل على إصابتهم بالمهارات المطلوبة منهم من الآن؟ إننا مازلنا في حاجة إلى نظام متطور للتعلم داخل المنظمة.

7- التحلم و اكتساب الخبرة من الاختلافات :

إن الشجار والاختلافات والصراعات تصرفات طبيعية في بداية حياة الفريق ، و لكن هل هناك سعي حقيقي لأن يكون هذا الصراع مصدراً للتعلم أيضاً ؟

إن الكثيرين من الناس يضيعون أوقاتهم في شجار وعراك ، ويمادون في ذلك ويرفضون الجهود التي من شأنها أن تصلح بينهم ، وكأنهم يبحثون عن عدم الاتفاق ، وحتى إن اتفقا فهم يركزون على ما يقدمون من تنازلات حتى يحدث التعايش فيما بينهم . وحتى عندما يسعى الناس إلى الاتفاق فإن ذلك يتم من أجل الإستمرار في الأداء الروتيني أو المعتاد ، ويستمر الفريق في العمل بشكل جيد مع الموضوعات المعتادة أيضاً ، ولكن عندما يواجه موضوعات معقدة وتمثل تهديداً له صفوف تخرج الصراعات مرة أخرى وبسرعة وربما بصورة اعتق.

لقد تعودنا منذ طفولتنا على عدم إعترافاً بجملة يصحولة ، بل بالعكس لقد كان المحيطون بنا يهاتفون لنا عندما كنا اسبح في الدفء عن آرائنا ووجهات نظرنا حتى لو كانت خاطئة . في حين أن التراجع عنها والاستئثار عن وجهات النظر الأخرى هو الأفضل والأصح . وما زالت غالبية العاملين في المنظمة تدافع عن نفسها حتى إذا كانت غير متأكدة أو لا تعرف الإجابة فهو ترفض الإعراف بجهلها ، ومثل هذه السلوكيات تحرق النتائج والتعلم من الأخطاء .



رابعاً . تقسيم المشكلات:

Problem breaks – up

من الصعب أن تقسم المشكلات إلى أجزاء منفصلة عن بعضها، فالمشكلة هي نتاج تداخل من عناصر مختلفة، وقد يكون هناك عنصر رئيسي، إلا أنه غالباً ما يرتبط بعناصر أخرى في نفس درجة أهميته أو أقل منه، ولكنه في كل الأحوال يؤثر فيها أو يتأثر بها.

وتتطلب المشكلات من مكونات البيئة التوحيش فيما بمكوناتها المختلفة وهي:-

1. المكون البشري

ويشمل الأفراد والجماعات البشرية في منطقة جغرافية، وكذلك المنظمات والهيئات الاجتماعية المختلفة. ولا يقتصر المكون البشري على الإنسان، ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات القائمة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، أو الذين لهم صلة بها.

2 المكون الطبيعي

ويشمل المكان الذي يعيش فيه الإنسان، ومن الطبيعي أن يتأثر ويؤثر في الإنسان في المنطقة المحيطة به، أو التي يتواجد فيها، أو التي له علاقات بها.

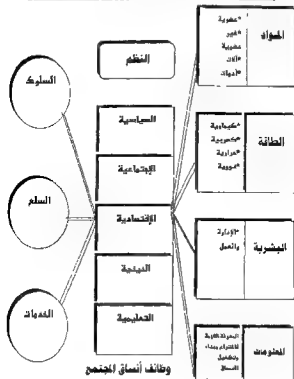
والأمر بصلة عامة من فوق سطحها وما تقدمه من أساسيات للحياة، وبثحرية في باطنها من مواد ونظم عضوية، تقدم للإنسان الخامات التي يستخدمها في تحقيق المزيد من الرفاهية.

3. المكون المعنوي:

ويشمل الميكانيل المادية التي قنم بتشكلها بما يملك من قدرات فائقة، وبما تحويه الطبيعة. ولا شك أن النظم الإدارية الحديثة تعمل على تحقيق أقصى درجات الاستثمار؛ لما يتولر لديها من مقومات كمدخلات للحصول على أفضل عقد ممكن.

ويدهو الإيمعان للمقومات من خلال عدة عمليات متشابكة ومتداخلة تحوى عدة نظم وهي: النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والنشئية والتطعيمية التي تحدد طبيعة التفاعل مع المدخلات المتوفرة وهي المواد والطاقة والناس والحومات.

وتنتج المشكلات دائماً من مدى قدرة الإيمعان في الحياة بصفة عامة، وفي إدارة المنظمات بصفة خاصة على استخدام النظم الموجودة والتي يشارك أو لم يشارك في صنعها في مزج وتداعل المدخلات المتوفرة لديه في المنظمة للحصول على النتائج والمخرجات المناسبة، وهي غالباً أيضاً تتحصر في السلع والخدمات بالإضافة إلى السلوك.



وينضم مما سبق أن المشكلات نلج متوقع من جهود الإنسان المستمرة لاستثمار المكونات الطبيعية، ولكن لأن ذلك يتم في ظل نظم اقتصادية وسياسية واجتماعية تحكم المجتمع، وبالتالي المنظمات التابعة فيه، فإن ذلك يعتبر مصدراً للعديد من المشكلات.

ولذلك فإن المشكلة قد تنشأ من للنظم بينها أو من خلال علاقة النظم ببعضها، أو علاقة المقومات المتوفرة والتي تعمل كمداخل لهذه النظم.

وتظهر المشكلات غالباً في الناتج النهائي أو المخرجات في السلوك أو السلع أو الخدمات أو البيئة نفسها



الفصل الثانى
الأساليب الفعالة
لحل المشكلات

**Effective methods
For problem solving**



الفصل الثاني

الأساليب الفعالة

لحل المشكلات

أولاً . . . الأساليب التقليدية لحل المشكلات :

1. الهروب من المشكلة.
2. الرؤية الخاطئة للأمور.
3. إستخدام السياسات التقليدية.

ثانياً... الإبداع والابتكار في حل المشكلات:

1. عندما تشكك المواقف يكون الإبداع ضرورياً.
2. أبعاد عقلية الإبداع والابتكار في حل المشكلات.
3. عقلية الإبداعية في حل المشكلات.
4. التصور والتخيل.
5. الابتكار واتخاذ القرارات.

أولاً الأساليب التقليدية لحل المشكلات .

Traditional methods for problem solving

1. الهروب من المشكلة

لماذا يهتجه الناس غالباً إلى الحلول والإصلاحات الأسهل، ولماذا يهربون من مواجهة المشكلة الأساسية ؟

إننا عندما نواجه بواقع صعب، فالحلول السهلة تخفف فقط من الأعراض ونترك المشكلة الأساسية باقية كما هي، وغالباً ما تزول الأعراض بشكل مؤقت ويتنامى أو يتجاهل الناس المشكلة الأساسية فتزداد الأمور تعقيداً ويفقد النظام القدرة على حل المشكلة.

إننا غالباً ما نهرب من مواجهة المشكلة الأساسية لأنها إما أن تكون عابضة، أو لأن المواجهة الحقيقية لها قد تكون مكلفة ولذلك عليك أن :

« تكون حذراً من الحلول المؤقتة أو السهلة التي تعالج الأعراض والظواهر، وليس الأساليب الرئيسية لأنها تصل على المدى القصير، وسوف تعود إليك المشكلة أكبر حجماً وتثيراً على المدى البعيد وتمتلئ ضغطاً أكبر عليك.

« تكون حذراً من التبسيط والتخفيف عن طريق التأجيل أو نقل العبء إلى الآخرين أو الهروب من المسؤولية، حيث أن ذلك يعني أن ثوابت قوى أخرى لم تكن موجودة من قبل ولكنها سوف تسمتد قوى دفع مضادة إضافية تصعب من مهمتك مستقبلاً، ويطلق

عليها القوى الناتجة من ديناميكيات التجنب والتي يكون نتيجتها المزيد من عدم القدرة على الاعتدال على النفس وزيادة الاعتماد على الغير والتواكل وإيمان التكامل والهروب.

« يكون حذراً من الآثار التي يمكن أن تصعب البناء الداخلي للعلاقات بين فريق العمل حيث تؤدي المواجهة السطحية للأمور إلى تقويض الروح التنافسية وقتل روح المبادرة والطموح والرضا بالحد الأدنى.

الهروب إلى الطريق المفضل في مواجهة المشكلات في منظمات الأعمال مثل من يتعاطى بعض كمود المخدرة التي تساعد على تسكين التوتر والآلام ويخفف من أعراض المشكلة لفترة محدودة. ولكنه بكل تأكيد سوف يعاني في النهاية من القشل في اتخاذ موقف يؤدي لزيادة حجم العمل، وسوف يزداد وينمو هذا القشل حيث نحاصرنا متطلبات لا نستطيع قدرتنا الحالية مواجهتها، ولا يصبح أمامنا إلا الهروب مرة أخرى وهكذا حتى تصل إلى درجة الإيمان المنمر.

ماذا فعلت ؟

يتطلب التعامل مع المشكلات والمستجدات في منظمات الأعمال تكوين مزيج متناسق من الجهود الساعية إلى :
الجهود المبذولة في اتجاه المعالجة الجذرية للأمر. وأضعاف الاستجابات الوظيفية.

والأمر يتطلب تركية النظرة البعيدة المدى من خلال عمليات التوجيه والإرشاد الذي يساعد العاملين في المنظمة على الشعور بالرؤية المشتركة.

وترتبط الحلول قصيرة المدى دائماً بالوضوح للتقديرات أو السلوكيات الحالية؛ أما الحلول بعيدة المدى فهي في حاجة إلى الابتكار والتطور والانتقال تدريجياً إلى السلوكيات الجديدة، ومع أن الحلول الممكنة تبدو في ظاهرها جيدة؛ إلا أنها على المدى البعيد سوف تكون مدمرة لأنها سوف تنهار أمام المشكلات المستحثة والتي لم تتعود على التعامل معها. لأن المديرين الذين يعتمدون على مهاراتهم التقليدية في إرضاء جميع الأطراف ويرفعون شعار «أترك المركب تسير»، قد تلقفهم خيبتهم بعض الوقت في إدارة النشاط في منظمات الأعمال ولكتهم لا يستطيعون الإستمرار في ذلك. وإذا كانت الظروف قد تغيرت في بعض الأحيان إستخدام بعض الحلول الموقرة أو الممكنة؛ إلا أنه يجب أن يكون ذلك واضحاً لأصحاب القرار حيث تكون هناك إستراتيجية أخرى مكملة تقوم على أساس الحلول الجذرية.

وهناك دلالات أو مؤشرات توضح لنا أن هناك حاجة لإستخدام إستراتيجية الحلول الجذرية للأمور ونبدأ بالطرق التقليدية المستخدمة للحلول الشكلىة أو المظهرية وهي :

- « الإزدواج الممنوع للمشكلات.
- « ظهور بؤر تدهور النظام.
- « الشعور المتزايد بعجز المديرين.

وعندما يتحدث أصحاب القرار والرؤساء والمرعوسون على أنهم صاحب النظام ويحاولون تيرنة أنفسهم؛ فإن هذا يضي أن النظام في مرحلة الأخيرة.

2. الرؤية الخاطئة للأمور:

كيف تنظر إلى الأمور الإدارية من هولاء؟ وكيف تدرك الأحداث وتفهمها؟ ...

الإجابة عن هذه الأسئلة هي الجوهر الرئيسي لفكرة النظام، فالكثير من المديرين والمشرافين يسجلون أنفسهم داخل بناء من النظام الخاص بهم، وينظرون إلى كل ما يدور حولهم من خلال وهم مكينين بفيود القوي التي تتحكم فيهم. وبداية الرؤية الصحيحة والإمراك السليم للأمور يبدأ من قدرة الإنسان على تحرير نفسه من القوى المسيطرة عليه

وليس من المستغرب أن تتكرر المشكلات الإدارية مرات عديدة في الحياة الإدارية وهي شائعة لدى المديرين؛ إلا أن التعامل معها يختلف في كل مرة عن الأخرى، والسبب الرئيسي في ذلك هو دقة إرائنا للأمور حيث من الصعب أن تتساوى القوة المحركة أو الدافعة في اتجاه النمو الإيجابي أو السلبي للأمور.

ومن هنا نطلمو المعالجات الإدارية المختلفة للأمور وليس هناك مجال للمقارنة بين الأفضل فيها حيث أن كل معالجة مرتبطة بشخصية القائم بها أولاً ثم مدى ارتباط وعق رؤيته للنظام.

والفرق بين الرؤية الصحيحة والرؤية الطائفة من منظور النظم هو أننا لا نسعى لحل المشكلات بطريقة معينة، لأن ذلك وإن كان قد يؤدي فعلاً إلى حل المشكلة ولكنه لن يغير التفكير الذي أدى إلى المشكلة.

وعندما نسعى منظمات الأعمال إلى تدعيم عمليات تحديث ونقل الخبرة، فحيناً أن نكسب إقناعاً عليها والممارسين فيها مهارات التفكير في ضوء النظم الصحيح، ويكون هذا التفكير نشطاً وبمسألة يومية بحيث تكون لديهم القدرة على خلق واتخاذهم وتشكيله.

إن الرؤية الصحيحة والإدراك السليم للأحداث داخل النظم لا يمكن أن يحدثا بدون أن نقوم بصياغة وإصلاح طرق إستيعابنا وإدراكنا للأمور، بحيث تزيد من قدرتها بشكل مستمر على الرؤية الأوسع والأشمل للأجزاء والعلاقات.

ولقد ظهرت مشكلات التخصص وكثرت المعلومات مع تطورت العملية الحديثة، وخلقت العديد من المشكلات ولكن امتلاكنا لمهارات التعامل مع التخصصات المختلفة وتصنيف المعلومات سوف يمنحنا القدرة على العمل من خلال مفهوم وحدة المعلومات كأساس للعمل في كل المجالات الإدارية.

والإدارة الصحيحة لعمليات النمو في المنظمة سوف تسعى من خلال قدرتها على رؤية والإدراك السليم و العميق للأمور أن تحدد

مجالات الدافع القوية في اتجاه النمو أو في الاتجاه العكسي.
والمساحات التي تتطلب التغيير.

قيادة عمليات النمو .

هل كل ما نقوم به بنوعا طيبة في العمل يعتبر ضمن قوى الدافع المطلوبة لتحقيق النمو المطلوب ؟
وهل هناك آثار جانبية يمكن أن تحدث نتيجة لإستمرار قوى الدفع في اتجاه النمو ونقلنا من درجة النجاح أو تؤدي لنتائج عكسية عند زيادة تأثيرها ؟

وهل وظيفة القائد أن يدير عمليات النمو بحيث يبدو دائما دافعا لها للأمام ؟ أم أنه يركز على إزالة عوائق النمو، والتي يمكن أن تجعل النمو متعثرا ؟

لا يركز فقط على دفع عجلة النمو . ولكن عليك أن تعمل على إزالة العوامل التي تعوق النمو . تعرف على العوائق و تفهم المواقف التي يتأثر فيها النمو .

ما هي الأسباب التي تقلل ولاء النمو المستحضر الذي يتبعه التوقف الفجائي، سواء للمنظمة أو للمجموعات أو حتى للأفراد ؟ وهل يعني تصدي حدود قوى الدفع المطلوبة أن يكون هناك تأثير سلبي على النمو، فكلنا نحاول أن نزيد من ساعات عملنا وبذلك للمزيد من الجهد من أجل الحصول على عقد أفضل، ولكن هل نصصل إلى النجاح المطلوب بالفعل ؟

إن حسن النية والمقصد وحدهما غير كافيين ولكن الصلة ترتبط بالحصول على قوى الدفع المناسبة للقرارات الحقيقية للقوى البشرية في النظام وعدم الاكتفاء بإطلاق القوى والطاقات المتوفرة بل والكامنة، ولكن يجب أيضاً أن يوجه جزء للتعامل بمرعة وبصورة مستمرة مع الحوافز التي تنشأ نتيجة للتقدم الأوتسي للحاصات دون إعطاء الفرصة لهذه الحوافز أن تنمو وتحول إلى عثرات وموانع.

والتفكير التنظيمي يسعى لأن يكسب المديرين والمعاملين في المنظمات المختلفة المناعة الضرورية نعم الوقوع في غرام أسلوب معير للرؤية والإثراء ثم يصعب عليهم أن يتخلوا عنه لأن الزوج قد حدث وجاءت النتيجة لكثير صعوبة حيث أثمر الزواج عن ألباء ضغاء يكبرون في ظل بنين ضعفاء، يتحولون من خلاة إلى عثرات وعقبات في طريق حل المشكلة.

3. استخدام السياسات التقليدية،

ما هي السياسات التقليدية ؟

تندشأ في المنظمات التقليدية سياسات عاشت ومزالت تعيش معها لفترة طويلة، واعتمدت هذه السياسات في جوهرها على سوء استخدام الحقيقة وتجاهل الأكثر الجديدة. ويكون مفهوم القوة في مثل هذه المنظمات هي القوة الاستبدادية، حيث تتحكم السلطة في الآخرين وينتج عنها نظام دائم من التسلط.

وفي مثل هذه المنظمات فإن الأفراد العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم يشعرون بعدم قدرتهم على عمل شيء.

وفي مثل هذه المنظمات يكون بعض الأفراد الذين يعيشون في مثل هذه الأوضاع الإدارية السيئة، حيث ينشطون في هذا المناخ الفاسد حيث يحققون أنواعاً مختلفة من المكاسب. وتتمو المصالح الذاتية في مثل هذا المناخ وتتعلق جنورها حتى تكون هي للعامل والحكم في النهاية لكل فكرة أو قرار، ويؤدي ذلك إلى التباهي والتناحر بالإنجازات مهما كانت غير مؤثرة بل إن المشكلات تتحول إلى شعارات للتحدى حتى لا تكون هناك فرصة لمناقشتها أو التعامل معها. وتغيير مثل هذه الأوضاع لابد أن يبدأ من خلق قوى تستطيع أن تتحدى القبضة الحديدية للنظام التقليدي حيث إن مقاومة النظام الاستبدادي في الإدارة ليس عملاً سهلاً.

وما زلنا نفتقدو إلى قوى محرية تستطيع أن تؤثر في تغيير السياسات التقليدية المتبعة نضيفها إلى السعي نحو خلق الرؤية المشتركة لدى العاملين، لأن ذلك هو الطريق الوحيد الذي يمكن أن يحفز الناس للتفكير بعيداً عن المصالح الشخصية ولو بمسئدة قصيرة.

وهذا يتطلب منا السعي إلى تهيئة مناخ جديد، يقوم على القيم والمبادئ الجديدة، ومن الطبيعي ألا نطلب حدوث ذلك مرة واحدة أو في فترة وجيزة، ولكن يتطلب الأمر أن تكون خطواتنا محسوبة وبالتدرج حيث يجب إرساء قواعد التحدث بصراحة وبلمعة أولاً عند تناول الموضوعات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بنشاط المجموعة في الإدارة أو القسم أو المنظمة التي نعمل فيها وبصفة خاصة

تجاه المشكلات. وعندما فنجم في إخمال الإتجاهات الجديدة في التحدث والاتصال وهي الصلحة والألفة سوف يكون ذلك دافعاً لظهور قوى كانت ترغب في ذلك ولكنها كانت تنتظر الظروف المناسبة، وهذه القوى سوف تكون بمثابة فتحي المستمر للأفكار، وهذا بمثابة إتفتاح للأفكار على اتجاهات جديدة وهي التديبة الصحيحة والعلاج الفعال للسياسات التقليدية لحل المشكلات.

الرؤية المشتركة والقضاء على المصالح الذاتية.

هناك رايمان متصارعان حول التأثير في الناس .

الأول - وهو الأكثر احتشاشاً وشيوعاً - وهو أن الناس تبحث عن مصالحها الذاتية، **ويرفض الرأي الثاني ذلك،** حيث إنه يفترض أنه بغض النظر عن المصلحة الذاتية؛ إلا أن الناس ترغب بصدق نحو بناء شيء عالم، وهم يرغبون في صل ذلك مع الآخرين، فبالأس لديها إحساس فطري بالهدف والفرص، وعندما يقسمون ويسألون فسوف يكتشفون أهدافاً كثيرة لم تشملها رؤيتهم من قبل، ويعنى هذا أن رؤيتهم للشخصية يمكن أن تنشأ من داخلهم، ولكنها من الممكن أيضاً أن تخطى المصالح الشخصية، ويكون ذلك منطلقاً فعلاً لحل مشكلاتهم. وعندما يكون لدى المنظمات السياسات البديلة التي ترعى الرؤية المشتركة؛ فإن ذلك سوف يدفع العاملين فيها للتعبير بشكل أكبر وبحرية- عن أحلامهم ويكون ذلك مصدراً لتولد الشعور بشفقة والطموحات، ويسمى نحو الحلول الابتكارية للمثلثات التي تصادفهم.

الروح الإنفتاحية .

هل يمكن أن تكون أرونا وأفكارنا صحيحة بدرجة مطلقة، مع العلم بأنه لا يوجد شيء مطلق في الحياة إلا وجود الخلق سبحانه وتعالى، إلا أن شعورنا باليقين يدمر روح الإنفتاح عند الفرد على آراء وأفكار الآخرين لدينا. ويؤدي هذا الشعور للألم إلى القضاء على قدرة عقلنا على إصدار الأسئلة والاستفسارات لمعتقدتنا.

وفي مجال سيادة الفكر التنظيمي على المنظمة، يجب أن ندرك أنه لا توجد إجابة صحيحة ومطلقة، وأن ندرك أيضاً أن جذور التسلط مزروعة في ديتنا، فقد تربيينا على السلطة الأبوية التي لا تخطئ أبداً في المنزل وسلطة المدير والمدرس التي لا تخطئ وهذا ما سوف تجده في المنظمة عند التعامل مع المدير. وسوف نجد دائماً أن من لديه السلطة لديه الأجوبة وكل الحلول للمشكلات. وذلك هو بداية تسرب أمراض الضعف التنظيمي في المنظمة، لأن تلك التفكير يعني تنصلنا من المسؤولية والتشكيك الدائم في مقدرتنا وقدره المنظمة

ولابد أن نستخدم برامج التفكير الحديثة بزرع في عقولنا وعقول العاملين أنه لا يوجد شيء اسمه الحلول النهائية، فحتى ما نصل إليه ويكون مناسباً مازال هناك ما هو أفضل منه، وهذا هو الطريق للإبداع. ويجب أيضاً أن نكون على يقين بأن الحياة دائرة تتحول عناصرها ومكوناتها وتؤثر في بعضها ومن ثغرات أن يتحول أي فرد منا إلى الجزء الذي يتخصص فيه على أنه هو الأهم والأكثر تأثيراً ويتلمس بقية الأجزاء.

والروح الإيجابية في المنظمة تجتثا نرى الحياة بشكل كلى وليس كل جزء بمفرده، والمشكلات لا تأتي من الأجزاء فقط، ولكن ربما تأتي من التعقيدات الديناميكية التي تربط بين الأجزاء. وإذا كانت هناك بعض الأسئلة، فيمكن أن تكون لها إجابات شبه نهائية ونقل درجات الاختلاف حولها وهي غالباً التي تتعلق بالأجزاء، أما الأسئلة التي تتعلق بالعلاقات فسوف تكون درجة الاختلاف حولها أكبر، ولفضل تعامل معها هو الإلتفات.

والإلتفات على الآخرين ليس مجرد صفة شخصية، ولكنها مجموعة من المهارات والممارسات، وهي عملية مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد وليس بصفاتهم الشخصية، ولذلك فإنها لا تتحقق إلا عندما تتواجد مجموعة من الأفراد ترغب في مشاركة أفكارها وتفاعليها. بحيث يتأثرون ببعضهم البعض حتى يصلوا إلى عمق النظام الذي لا يمكن الوصول إليه بطريقة أخرى.

وإذا كما نؤكد على أن الإلتفات على الآخرين هو خصيصة علاقات فإن بناء العلاقات القائمة على الإلتفات يكون ذا نتائج متميزة، حيث أنها قائمة على التعلم واكتساب الخبرات المتطورة، لأن الإلتفات الدافعي بين الجماعات لا يضمهم المهارات التي يحتاجونها فقط ولكنه يصبح نموذجاً للآخرين.

والدوافع دائماً وراء الإلتفاتية في عالم الأعمال هي توافر التوابع الطيبة والإلتزام غير المشروط لدى أعضاء الفريق الواحد، والاعتراف لتكملة توافر الآخرين.

ثانياً . الإبداع والابتكار في حل المشكلات :

Innovation & creativity in problem solving

1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة،

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومزالق صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك. ويصنع الابتكار والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك ودخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهاً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرغوبة فأنت لا تعاني من أية مشاكل والذي يخلق المشكل في حقيقة الأمر هو إصرار البعض على التعامل مع الابتكار على أنه عملية إختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة، ويظنون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

فإن ابتكار لا يسمى إلى الناس ولكن الأفكار هم الذين يسعى إليه، بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مغالمة منها للأفكار الابتكارية والإبداع. فلا تتوقع أن الابتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها وستقبله، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.

2. أبعاد عملية الإبداع في حل المشكلات

ترتبط أبعاد العملية الإبداعية بمضمون أو تعريف كلمة الإبداع، ومع وجود تفسيرات وتعريفات مختلفة؛ إلا أنها كلها تنفق في أن الإبداع يعني ..

* عبارة تحقق نتائج متميزة.

* القدرة على إنتاج شيء جديد.

* القدرة على تقديم الحلول المبتكرة.

الإبداع عبارة عن العملية الشاملة للعوامل الذاتية للفرد والتي ترتبط بموضوع أو مشكلة وتعمل على الوصول إلى شكل نهائي أكثر تطوراً في نظر الفرد والمجتمع. ويمكن القول أيضاً :-

الإبداع هو العملية التي تقومنا إلى ابتكار حلول جديدة للأزمات أو الأفكار والمناهج المكونة لأية مشكلة، ونتج العملية الإبداعية يعمل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع.

ولا شك أن الحكم على أصالة وجدية الإبداع يجب أن يرتبط بالمشكلات القائمة وتقييم إنتاج متميز في النهاية. ولكن الاستسلام لهذا المعنى بصورة مطلقة يعني رفض بعض المساهمات الإبداعية من الأفراد كخلفه وسطي أو ضئيل بحيث يستطيع أن تنمو عليه أفكار أخرى كاملة؛ فالإبداع الإنساني شيء حي، ويعني ذلك أن الفكرة الابتكارية التي تخرج من العقل البشري تحصل معها الحياة ونفس الجود. ويجب أن تعطى للعنصر الحية الفرصة لكي تنمو وتخرج إلى بيئة مناسبة بين أفكار الآخرين تبحث عن الفكرة التي تناسب معها والتي تستطيع أن تكتمها. وفي هذه الحالة يتم التزاوج

لشرعي بين الأفكار، وتلتج هذا التزاوج إذا كان أصيلاً وجاداً فسوف يؤدي إلى تولد أفكار أخرى جديدة وهكذا.

ويجب أن تكون هناك البيئة التشريعية والمناخية التي تشجع للأفكار أن تثقل فيها حتى يتم التزاوج بين الأفكار المناسبة، ويجب أن تتوفر في هذه البيئات، القيادات والمسئولون وصانعو القرارات والذين يقومون بدور المسئولين عن كتابة وتوثيق عقود التزاوج. ويكون من بين مساعديهم في البنين والمناخ التنظيمي أو الاجتماعي من يعملون على مساعدة الأفكار المتزاوجة الجديدة أن تسرع بإتجاب أفكاراً وليدة حتى تحيطها بالرعاية والنمو، وهكذا تضمن هذه القيادات أن التطور سوف يكون عملية مستمرة دائماً. وتظهر المشكلات عندما لا يدرك المقيمون على الأمور حقيقة دورهم نحو التفكير الابتكارية، فالأفكار التي يبدونها المبتكرون لن تتوقف. وإذا كان هناك من يستطيع التفكير منها فهو لن يستطيع إيقاف تدفقها.

وسوف نبحث هذه الأفكار عن التزاوج في بيئات رسمية وشريعية، فإذا لم تجد هذه البيئات فإنها سوف تتزاوج بصورة غير شرعية في الخفاء حيث تتحول من وظيفة البناء والنمو إلى وظيفة الصراع والتدمير. ويظهر ذلك في انتشار الشائعات والتحليل على تنفيذ القرارات واللامبالاة وكثرة الشكوى والمظاهرة في الأداء وعدم تحمل المسئوليات والاهتمام على المدير في تنفيذ كل الأمور. ومن الخطأ أن يكون تركيزنا في فهم الإبداع على أنه مصدر للتجديد فقط، ولكنه قد يقوم بإنشاء تكوين جديد للمشكلة، أو إعادة ترتيب عناصرها.

3. العقلية الإبداعية في حل المشكلات

١ من قسّم أن تعرف ما هو الإبداع ؟

١) وكيف يساعدك الابتكار على أن تكون أكثر فائدة تأثيراً ؟

٢ كيف تستطيع أن تتغلب الناس نحو الإبداع ؟

لا يوجد شخص طبعه يريده لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهارة أو لا تحلق تقديماً، وبما أنك تمتلك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الابتكار والإبداع، فطبيعتك أن تضع نصب عينيك أن الهدف هو أن تكون معيّزاً في معرفة وإدراك طنقتك الكامنة وطلاقات من تفردهم. لا تشعر أبداً بأنك شخص غير مهم. فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الابتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع.

الشخص المبدع إيمان يحب الاستطلاع والبحث والاستفسار والاقتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات. إنه لا يشعر باللقاعة والرضا أمل ما يحدث أو البدائل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الرقص في المساحات الضيقة، إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. ويستطيع أن تقلل الفترات الابتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس مساحاً يملأون وكيف يملأون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون بدائل جديدة ولعدة مرات.

بعض الناس يملأون قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال الاختلاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال مليء بهؤلاء الذين يخشون قدراتهم، ويخشون النظر عن الأسباب فهؤلاء يعتقدون أن البديل

المستقبل لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى التناقض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون أن الحاضر مهما كان منسياً، إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل ولذلك فهم لا يخافون المجهول بل يقبلون عليه ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول.

وعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر مثقوب ومريح، فسيتسمر تدافع هؤلاء المبدعين قديماً إلى ما هو غير معروف وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إثارة.

والقائد المبدع هو الذي يشجع الإبداع ويعطي اهتماماً للأفكار الجديدة التي يطرحها هؤلاء المبدعون، فهو لاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها ويمدّ صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.

فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة. فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها، أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً عتيقة ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة، لأن العون والتشجيع لا يخلق ولا يعوق الدافع الإبداعي.

ولا يرتبط المبدعون برباط كاشوليكسي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يحدون أصناماً لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يمينون إلى التثبيت بالماضي أو الأفكار التي كانت متسيرة وناجحة سابقاً. والمبدعون يحطمون كل شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، وليس معنى ذلك أنهم لا يستفيدون من الماضي. ولكن

تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشفق نحو المستقبل،
ويكونون أكثر سعادة عندما تقاح لهم الفرصة للتحرّك نحو
أشياء جديدة.

ويقول أحد الحكماء: " أحياناً تأتي أفضل الأفكار من هؤلاء المقلد
المستعجمين. فلي حين يمتلك الرجل الحكمة "

عليه إذا تشجع من يعملون معه أن يكونوا مثلكم يمتلكهم الخجل
في الوقت الذي يتطلب الإبداع، فهناك لوقت تحتاج إلى تصرفاتهم
المنهجية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما الحمقى فهم
أشخاص طبيعويون سمح لهم أن يكونوا غير تقليديين عندما يتطلب الوقت
ذلك، فالمتدعون من الضروري وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل
وبالبحث عن كل ما هو جديد.

4. التصور والتخيل:

وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التوسع
والتقلص في توليد الأفكار. ولا يعترف الشخص المبدع ذو القدرة
على التخيل بالحوجز والقيود، فحسب الأقل يستطيع أن يحرر نفسه
منها أثناء معيشته لمرحلة التخيل أو لتحقيق قسب أفكار مختلفة
بعضها يبدو مستحيل أو معنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل
المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة
مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

والخيال دائماً يستحضر مواقف لم تحدث قبل ويتوقع نتائج، وهو
هاسة أو صفة هامة للمبدع فهي تنقله إلى قمة التفاعل الفكري بين
قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما
ينطلق منه. وكلما كان الإجهاد يعيل إلى الهروب من قمة المستحيل

كلما كان الإبداع قريباً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كلما كان هامشياً ومؤقتاً.

التخيل أهم من المعرفة (أيغشتين)

5. الابتكار واتخاذ القرارات :

لو أن اتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ ، لكن الأمر سهلاً، ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ، ولكنها تنطلق من المقارنة بين الأحسن والأفضل أو الجيد والأجود. ويضي ذلك أن الإدارة المبتكرة تسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المخدرة أو المسكتة؛ بل إنها تسعى إلى تركيب أجهزة إنذار مبكر لتساعدها في احتواء المشكلات قبل نموها.

وليس وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، بل والقرارات الناجحة فقط، ولكن وظيفته أيضاً أن يدرك أن قرارات الأمن ليست بالضرورة أن تكون صالحة لليوم أو الغد، ويجب عليه ألا يحتفظ ويحتفل كثيراً بقراراته السالفة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه معتمداً على إيمان هذه القرارات وإستخدامها بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

فالقرار يحتاج إلى الابتكار وليس الإدمان

يعيش المدير بين عوامل متماخلة تؤثر فيه عند اتخاذ القرار وهي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والفكرية. ويجب أن يكون ابتكاره نابعاً من تنظيم الوسائل الفكرية للسيطرة على العناصر الأخرى وتحقيق التوازن المطلوب. وبمفهوم التفكير الابتكاري في اتخاذ القرارات القواعد الجارمة في تجاه المواقف والمشكلات تبعاً

لترتيب وصولها إلينا أو استخدام جداول الأنشطة التالية والمتكررة للحاضر أو المستقبل.

والمبتكرون في اتخاذ القرارات من المديرين هم أولئك الذين يعملون دائماً على ترتيب الأولويات، وتكون لديهم قدرة وضعة على صياغة قرارات ذات الأثر القريب والبعيد المدى، ويعملون أن يتخذوا نوعين من القرارات. إهم يتخذون قراراتهم تجاه مشكلات اليومية طبقاً لأثرها وأهميتها، ويمكنهم من أجل تحقيق ذلك توفير قاعدة من البيانات المخزونة التي تسهل مهمتهم في اتخاذ القرار. وصناعة خريطة الأداء الصحيحة تسهل اتخاذ القرارات الصحيحة، وتصميم هذه الخرائط لا تكفيها للخبرة الطويلة، ولكنها تحتاج إلى الابتكار، فالخرائط القديمة في منطقة تغورت معالمها تماماً أن يجدى بل سيجعك تنهياً وحرقاً ومستهكاً للكثير من الوقت والجهد.

وأن ينظر المدير المبتكر الأقويين كي يمدوه بخريطة عمله. ولكنه يقوم بنفسه باعداد الخريطة من خلال قدرته على الملاحظة وترتيب الأولويات وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف القريبة والبعيدة. ولا يفتقر كثيراً عند الفقد الموجه إليه ولا يخشى سماع صلات إلهار، ولكنه ينتظرها ويبحث عنها، فهي وسائل تفهيم ومراجعة للأداء في منتصف الطريق وتتيح له نوعاً من المظلمة العسية التي تمكنه من اتخاذ القرارات لتعديل أو تغيير المسار. فالمبتكر يحمل مشعل يضيء لنفسه به الطريق، ويعرفه طريقه الذي يقوده للأهداف، ولا يأخذ المسد أو التأجيل كعقاب أو مكافأة. ولكنه يستفيد به في الانطلاق نحو مزيد من النجاح.

الفصل الثالث

الأسلوب العلمى

فى حل المشكلات

Scientific method
In solving problems



الفصل الثالث

الأسلوب العلمي

في حل المشكلات

أولاً

تحليل المشكلة

1. تحديد مهبط المشكلة.
2. تحديد إطار المشكلة.
3. تحديد العقبات المتوقعة.
4. الأثر الذي تتركه المشكلة.

ثانياً

دراسة الحلول المناسبة

1. الإحجاه المستخدم للتفكير في الحلول.
2. أسلوب البحث عن حلول بديلة.
3. المقاضلة بين البدائل.

ثالثاً

البدائل والمفاضلة بينها.

رابعاً

القراء المناسبة والتنفيذ.

أولاً تحليل المشكلة Problem analysis

يمثل التناول العلمي للمشكلة أولى خطوات الوصول للحلول والقرارات الصحيحة والفعالة في اتجاه حل المشكلة، أو على الأقل الوصول إلى الطريق الأكثر تناسلاً من الطرق المختلفة المتاحة للوصول إلى الحل الأفضل والمثل للمشكلة. والهدف من تحليل المشكلة هو التحديد الدقيق للمشكلة، لأن الفشل أو القصور في تحديد سوف ينعى أننا نعمل في الاتجاه الخاطئ، وأن الخطوات التالية سوف تكون غير ذات أثر ملموس في تحسين الأوضاع والعامل الإنساني في التحديد الدقيق للمشكلة هو الإدراك الصحيح للعناصر الممبينة للمشكلة وعدم الخلط بين أسباب المشكلة وظواهرها أو الآثار الناتجة عنها. فالهدف من التحليل هو الوصول للإدراك الصحيح، وهو الوسيلة التي يرتبط بها الفرد بالعناصر المكونة للموقف، وليس ذلك بحسب بل والعلاقات التي تربط بين تلك العناصر. وبموجب ثبوت العناصر الموضوعية للموقف المكون للمشكلة، إلا أنه غالباً ما يحدد الأفراد المشاركين في الموقف الواحد نفس الموقف بصور مختلفة، أو أن نفس الفرد قد يحدد الموقف الواحد بصور مختلفة. ولذلك فإن تحديد أي مشكلة لا يتوقف على العوامل والعناصر والحقائق الموضوعية التي يشملها الموقف فقط، وإنما يتوقف على ما يراه الفرد الذي يقوم بتحليله وتحديد المشكلة طبقاً لخبراته ودوافعه وإحتياجاته وإهتماماته. وبإضافة إلى الصعوبة السابقة التي نواجهها عند التحديد الواضح للمشكلة

والتي تمثلت في اختلاف تفسير الوقائع لاختلاف الإطار الشخصى، هناك صعوبات أخرى مثل عدم توفر البيئات والمعومات أو وجود خطأ فيها، أو كثرة البيئات مما يدعو إلى عدم التركيز، ويتوقف نجاحنا على تحديد المشكلة على الفصل بين العوامل الذاتية المرتبطة بالفرق ذات الصلة بها والعوامل الموضوعية المرتبطة بالمسألة نفسها.

1. تحديد سبب المشكلة:

وتهدف عملية تحديد أسباب المشكلة الحقيقية إلى عدم الخلط بين الظواهر والآثار والمواقف الناتجة عن المشكلة وعن الأسباب الحقيقية، وتحديد الأسباب بدقة يعنى أن نتعامل مع هذه الأسباب سواء يمثل الطريق الصحيح للتعامل مع المشكلة والقضاء عليها وتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة يتطلب البحث عن إجابة للأسئلة التالية:-

- 1-1 من المسؤول عن ظهور المشكلة (فرد - منظمة)؟
- 2-1 ما هي الأدلة التي يبينها (الفرد - المنظمة)؟
- 3-1 لماذا تستوجب الأطراف الأخر للمشكلة (المستهدفة)؟
- 4-1 ما هي الضغوط التي تمارس على أطراف المشكلة؟
- 5-1 ما هي العوامل التي يشملها الموقف؟
- 6-1 ما مدى قوة تأثير العوامل المسببة للمشكلة؟
- 7-1 هل يمكن تعديل بعض أو كل العوامل المسببة للمشكلة؟

2. تحديد إطار المشكلة :

يهدف تحديد إطار المشكلة إلى تحديد الحدود والأيض التي وصلت إليها المشكلة، وذلك لتسهيل التعامل معها من حيث تخصيص الموارد أو الجهد أو الوقت اللازم دون مبالغة أو تقصير من خطورتها. وتحديد إطار المشكلة يعنى التفكير في العوامل التالية:-

2-1 هل يمثل الموقف تهديداً فقط أم فرصة أيضاً؟

2-2 ما هي طبيعة الموقف سواء أكان فرصة أم تهديداً؟

2-3 متى ظهرت بداية ظهور الموقف ؟

2-4 ما هي احتمالات استمرار الموقف ؟

2-5 من هم الأفراد أو الجماعات المتأثرة أو التي يمكن

أن تتأثر بالموقف؟

2 6 ما هو الموقف المتوقع للمتأثرين بالموقف؟

2-7 هل سيؤدي تصرفهم الطبيعي إلى زيادة حدة المشكلة

أم تخفيفها ؟

3. تحديد العواقب المتوقعة لتحديد إطار المشكلة

تمثل عملية تحليل المشكلة وتحديد إطارها مهمة ليست سهلة في كل الأحوال، وربما يصبح ذلك ممكناً مع بعض المشكلات اليومية المباشرة بين طرفين، ولكن يزداد الأمر صعوبة كلما زاد عدد الأطراف المشاركة في المشكلة، وكذلك العوامل المؤثرة عليها.

ولذلك غالباً ما يطلب للفهم بحس المشكلة مساعدة أو تعاون الآخرين معه، وسوف يؤدي مشاركة أطراف أخرى إلى ظهور بعض الصعاب

الأخرى التي يجب أن يراعيها القلم بالتعامل مع المشكلة، ويعمل على وضع أسس الرقابة أو المواجهة مع هذه الصعاب.

3-1 عدم توافر البيانات والمعلومات المطلوبة أو التأخير في

إمداد المسئول بها... بحيث تصل إليه في الوقت غير المناسب، مما يضطره إلى التعامل عشوائياً مع الموقف، ومن الضروري أن يكون هناك نظام موثوق للحصول على البيانات عند الحاجة إليها.

3-2 عدم صدق المعلومات... وهو المعلومات غير الكاملة أو

الناقصة أو التي لا تفيد الموقف، ويرجع ذلك غالباً إلى الخوف من توجيه اللوم أو الهروب من المسؤولية. ويجمع أن لا يأخذ المسئول المعلومات المقدمة له على أنها سليمة تماماً، ولكن عليه لتقدير نيتها وصلاحياتها ببعض الأساليب والأدوات الإحصائية القبلية أو الإلكترونية الممكنة.

3 3 التحويل والتقليل من الموقف... يستطيع الإنسان أن

يقدم المعلومات والحقائق للآخرين مجردة، ولكنه يقدمها من خلال اتجاهاته ووجهات نظره للشخصية التي تنعكس بشكل لا إرادي أو إرادي في بعض الأحيان على ما يقدمه. ومن الضروري أن يقوم المسئول بفصل اتجاهات مصدر المعلومات وشخصيته عما يقدمه من بيانات أو معلومات حتى لا يقع ضحية للتحويل أو التقليل من الموقف.

3 4 أبعاد المشكلة... تحكم المشكلة في بدايتها أو مراحل

نموها المختلفة عدة عناصر داخلية وخارجية أو إحداها،

ومن الخطأ التعامل مع المشكلة على أساس أن كل العناصر ذات الصلة بها ذات تأثير فيها، وهذا يعنى تكبير حجم المشكلة والتعامل مع بعض الجوانب التى لم تدخل ولا تؤثر فى المشكلة، مما يعنى أننا نزيد من أعباء وتأثير المشكلة بدلاً من حلها. ويوجب تحديد الجوانب المختلفة التى تسألت بالمسألة أو تؤثر فيها، والعوامل ذات الصلة بها بدقة لكى يتم التعامل معها.

5-3 عمق المشكلة ... قد يلجأ البعض نتيجة الخوف أو النكاسة

لتى يحمئها إلى الذهاب بالمسألة إلى أعقد صعوبة ومعقدة، أو يفضل البحث دقماً فى العوامل البعيدة وأحياناً الخيالية. ويبدو ذلك فى محاولة لإغفاء رهبة أو بعد خطر على المشكلة، وقد يكون ذلك بهدف إعطاء درجة عالية من الإهتمام أو بهدف التخويف والضغط على متخذ القرار. والوصول إلى عمق المشكلة المقيتو عالية هامة ترتبط بشخصية المسئول عن حلها، وعليه ألا يفرق فى محيط عميق منه له الآخرون، وعليه فى الوقت نفسه أن يكون مستعداً للسلطة فى المياه الصيقة إذا لزم الأمر.

6-3 التطور التاريخى للمسألة ... حيثل نشأة المشكلة

وتطورها وارتباطها بمشاكل سابقة أو حالية أهمية كبيرة للقيام بتحليل المشكلة، حيث أن ذلك يحدد العناصر والعوامل السابقة والخالية للنشأة المسببة للمشكلة، ويساعد ذلك فى وضع التصورات المحتملة للتعامل مع المشكلة

7-3 الفصل من المشكلة ..أحد أساليب العروب من المشكلة هو الفصل منها، ومحاولة تحويلها إلى آخرين، وغالباً ما يؤدي مثل هذا السلوك إلى عرقلة الجهود المبذولة لحل المشكلة؛ حيث أن كل فرد لا يحاول تقديم المعلومات المطلوبة أو المقترحات الصحيحة لحل المشكلة، ولكنه يحاول إبعاد المسؤولية عن نفسه.

4. الأثر الذي تنتجك المشكلة

- 4-1 ما هو التأثير المباشر للمشكلة؟
- 4-2 ما هو التأثير غير المباشر للمشكلة؟
- 4 3 ما هي نتيجة التدخل في حل المشكلة؟
- 4-4 ما هي الموارد البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟
- 4 5 ما هي الموارد غير البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟

ثانياً . دراسة الحلول المناسبة Solution study

تتطلب مرحلة البحث عن الحلول المناسبة التفهم والإدراك الصحيح للمشكلة كما أوضحنا في المرحلة السابقة أثناء تحليل المشكلة. ومن الضروري أن يكون الجهد المبذول في اتجاه اختبار الحل المناسب للمشكلة منطقياً من الشعور بأهمية وجود حل للمشكلة من خلال التحرك من الموقف غير المرضي الذي سببته المشكلة إلى الموقف المناسب والملائم الذي يحقق الرضا السابق أو ترضي المطلوب في ضوء المتغيرات التي فرضتها المشكلة.

وبمثل التفكير الإبتكاري وعدم التقيد بالنموذج الجاهزة السابقة في التفكير المدخل الصحيح للتفكير في حل المشكلات، على أساس أن يتم توجيه التفكير للتركيز على عناصر الموقف والعلاقات التي تجمع هذه العناصر في الطريق لتحقيق الهدف المطلوب. وطالما كانت خصائص الموقف الحالي والعناصر والأساليب الخاصة بالمشكلة والهدف المطلوب الوصول إليه واضعاً؛ فإن ذلك يعنى زيادة القدرة على ابتداء الحلول المناسبة لعلاج الموقف وإجتيازه.

وهم أن استخدام الإبتكارات لتقديم الحلول الجيدة عملية هامة، إلا أنه يجب أن يرتبط ذلك بالموازنة بين هذه الحلول وبين الآثار الناتجة عنها من حيث تحقيق الهدف المطلوب.

وعملية الموازنة بين الحلول المقترحة والآثار الناتجة عنها تتطلب استخدام معايير لتقييم الحلول المقمنة وترتيبها في صورة بدائل متعددة وغالباً ما تتركز هذه المعايير على عدة عناصر وهي:-

● التكلفة والجهد والمقد.

● الموارد المتاحة.

● الأثر الجانبية.

وليس معنى البحث عن حلول بديلة هو المقاضنة بين عدد كبير من البدائل، ولكن يفضل دائماً أن يكون هناك أكثر من بديل، بدلاً من التركيز على البديل الأول وإهمال البدائل الأخرى حتى لو كان هذا البديل الأول مناسباً، ويجب ألا يكون هناك تصحُّق في جميع بعض المقترحات غير المفيدة. ولكن كيف يتم تجميع الحلول البديلة واختيار المناسب منها؟

1. الإتياء المستخدم في التفكير في الحل:

✓ هل يوفر هذا الإتياء الأهمية الكافية التي تناسب مع

طبيعة الموقف - والهدف المطلوب الوصول إليه؟

✓ هل يوفر هذا الإتياء الإهتمام بالعوامل المختلفة ذات

صلة المباشرة وغير المباشرة بالوقت؟

✓ هل يعمل هذا الإتياء الأهمية للعلاقات بين العوالم

والعناصر المؤثرة في الموقف؟

٦ أسلوب البحث عن حلول بديلة:

⊗ هل هناك معوقات للحلول قبل التفكير فيها؟

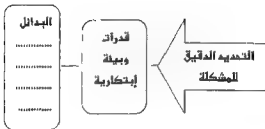
⊗ كيفية الحصول على الحلول من الأطراف المختلفة؟

⊗ ضمان عدم إهمال بعض العناصر المهمة؟

⊗ التفريق بين الحلول المتاحة والممكنة والمستحيلة.

3.المفاضلة بين البدائل :

- البحث والمقارنة بين البدائل ففى ضوء المعايير الموضوعية.
- مدى كفاءة وفاعلية كل بديل من حيث تأثيره على الموقف.
- مدى تأثير الموارد البشرية بالحل.
- مدى تأثير الموارد المادية بالحل.
- قبول البديل من أطراف المشكلة واستعدادهم للتنفيذ.
- ردود الفعل المنتظرة أو المتوقعة من كل بديل.
- مدى تناسب البديل مع النظام الداخلى والسواح والقوانين.
- المفاضلة بين المكاسب المتوقعة من كل ففى ضوء التكلفة والعقد والآثار الجانبية.
- أثر الحلول المقترحة على نشاط الأفراد والمنظمة ففى المدى البعيد.



دراسة الحلول المناسبة لحل المشكلة

بدائل الحلول المناسبة

- ✓ تقدم عائداً مناسباً أكبر من للتكاليف.
- ✓ تتوافر لها الإمكانيات اللازمة.
- ✓ تلقى الرضا والقبول من الآخرين.
- ✓ يمكن التعامل مع آثارها الجانبية.
- ✓ توقف نمو المشكلة أو تقضى عنها نهائياً.
- ✓ يمكن البت فيها وتنفيذها.

ثالثاً المفاضلة بين البدائل .

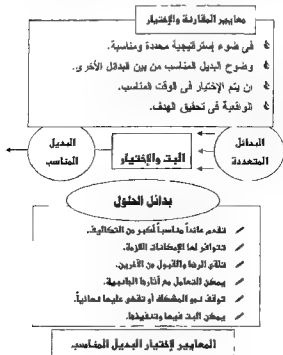
Comparison between alternatives

تنتهي مرحلة دراسة الطول المناسبة إلى تحديد عدد من الحلول تصلح كبديل للمشكلة، ومع أن كل من هذه البدائل يقودنا إلى حل المشكلة وتحقيق الهدف؛ إلا أن كلًّا منها أيضاً له إيجابياته وسلبياته. وبذلك فإننا نسعى إلى الوصول إلى البديل الذي يشمل الإيجابيات الأكثر. ومن الخطأ أن تتم المفاضلة والاختيار بطريقة عشوائية أو تحكمها معايير ذاتية، وبصفة خاصة أن البدائل الضعيفة لن تؤدي إلى حل المشكلة. وجدوى النشاط السابق في تحليل المشكلة وتحديد بدقة أن تكون لفعة ومفيدة بقدر استخدام أسلوب صحيح في اختيار البديل المناسب للحل به.

ويجب عند المفاضلة بين البدائل أن يتم استبعاد البدائل الضعيفة والهزيلة، وأيضاً البدائل القوية والتي لا تتواءم بها الإمكانيات الحقيقية كلها. وأيضاً هناك تحديد للعدد المناسب من البدائل التي يفضل أن نتعامل معها، فكم تكون البدائل كثيرة ولكن يتم التعامل معها بسهولة، وقد تكون البدائل قليلة ولكنها مكلفة ويصعب المفاضلة فيما بينها.

وتتطلب عملية المفاضلة بين الحلول المناسبة واختيار البديل المناسب توفر القدرة في النهاية على لبث واتخاذ القرار، لأن عدم توفر هذه القدرة يعني ضياع الوقت والجهد والسير في حلقة مفرغة من البحث عن الحلول التي لا يمكن اختيار البديل المناسب منها.

وقد يرجع السبب في عدم إستكمال مرحلة المفاضلة بين البدائل وإتخاذ قرار المناسب إلى عدم القدرة أو للخوف من المضطرة أو إختيار البدائل المناسبة في ظل ظروف عدم التأكد.



رابعاً . القرار المناسب، والتنفيذ:

Suitable decision & implementation

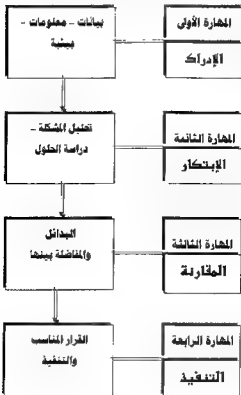
يعتقد البعض أن مسئوليتهم تجاه حل المشكلة ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب وإتخاذ قرار بتنفيذه. ولكن القيمة الحقيقية لقرار اختيار البديل المناسب تقبل تحت الاختبار حتى يدخل القرار مرحلة التنفيذ، ومدى قدرته على التعامل مع المشكلة والنجاح في تحقيق الهدف المطلوب.

ويربط التنفيذ باستخدام أساليب مقبولة ومشروعة وتدخل ضمن إمكانيات الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها.

وكما أن نجاح القرار انتهى (البديل الذي تم اختياره) يرتبط بجودة مراحل الدراسة والتحليل والمفاضلة بين البديل السابقة، لا أنه يتوقف أيضاً على قدرة القلم بالتنفيذ في التخطيط للجيد لصلية إتخاذ القرار ومقابلة مراحل التنفيذ؛ بالإضافة إلى قدرته على مواجهة الظروف الطارئة التي يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ ومقدار المرونة المسموح بها للتعامل معها.



مهارات عملية حل المشكلات



الفصل الرابع
السلوك الإنساني
والتعامل مع المشكلات
Human behavior in
Dealing with the problem



الفصل الرابع

السلوك الإنساني

والتعامل مع المشكلات

أولاً : سلوكيات التعامل مع المشكلة.

ثانياً : السلوكيات الناتجة عن الفشل في حل المشكلة.

ثالثاً : الجهود الجماعية المشتركة لحل المشكلات.

1. رؤية مشتركة.
2. رؤية شخصية ومشتركة.
3. رؤية إيجابية للفكرة على المشاركة.
4. تطور الرؤية.

أولاً سلوكيات التعامل مع المشكلة.

Dealing with the problem behaviors

1. كيف يتكون السلوك الانساني؟

• لماذا لا يتلى السلوك البشري بين المجموعة الواحدة من الأفراد؟

• لماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر، وظروف أخرى؟

• لماذا يبدو البعض هادئاً والبعض الآخر عصبيّاً في نفس الموقف؟

• لماذا يفضل بعضنا التفاوض والسلام، ويفضل البعض الآخر الصراع والعنف؟

• لماذا يضع البعض القيم الدينية فوق جميع القيم، بينما لا يلتزم بهما البعض الآخر ويجعل القيم الاقتصادية أو الاجتماعية هي الأكثر تأثيراً في حياته؟

• لماذا يتميز البعض بالسعي الدائم والطموح المتنامي بينما يبقى البعض كسولاً ومتهازماً؟

• لماذا هذا التباين في سلوك الفرد نفسه عندما يعمل مع جماعة أو منظمة، حيث يكون أقل تضامناً بمفرده، وعندما يكون مع جماعة أخرى يكون أكثر تضامناً؟

وتقومنا دراسة العلوم السلوكية إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة في ضوء سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات وكذلك تأثير البيئة المحيطة على السلوك البشري، وهل لسلوك البشري هو محصلة التفاعل بين علمي الوراثة (عوامل وراثية من الأب والأم

والأفراد) والبيئة المحيطة بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟

2. سلوكيات الأفراد وفقاً علما مع المشكلة:

الموقف هو المحور المحم في السلوك ويتوقف أداء الفرد في موقف معين على سمات هذا الموقف وعلى كيفية فهم الفرد له، وعلى المواقف السابقة التي مرت به؛ فإذا كانت متشابهة أو متكررة فإنه سواب يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاهها، وذلك يعكس المواقف المتجددة التي يتعرض لها، حيث يتحدد سلوكه طبقاً لتصفات المميزة لهذا الموقف. ولكن ذلك لا يمنعنا من أن نحدد بعض العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء المتوقع من الفرد في موقف معين :

- الممارات الذهنية والعقلية.

- الممارات الاجتماعية.

- الممارات المعرفية والإدراكية وتنظيمها في

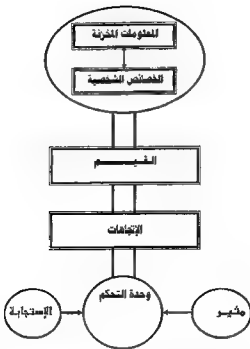
معاني واضحة.

- توقع النتائج أو استنتاج النوايا السابقة لسلوك معين

- القواعد التي تحكم السلوك من حيث الثواب والعقاب.

تتفاعل العناصر السابقة مع ظروف الموقف المعين لتحديد سلوك الفرد (أو ما سيعمله) في ذلك الموقف.

ولقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد - كما سبق أن ذكرنا- يَنُجّ قِواعاً مختلفة من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين؛ وأن ردود الأفعال للأفراد للمختلفين تختلف وتتوسع بالنسبة لنفس المواقف باختلاف الشخصية والخصائص والبيئة، فهذه العوامل - بجانب بعض العوامل الأخرى - تؤدي إلى اختلاف إدراك الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن السلوك الأفضل.



3. إدراك الفرد للمشكلة

يمثل الإدراك العملية التي يتم بها تصفية تنظيم وترجمة وتفسير المعلومات التي تصل إلى العقل من البيئة الخارجية المحيطة.

ويستغل الأفراد المعلومات التي تصل إليه، ويقوم عقل الإنسان بمجرد أن تصل إليه هذه المعلومات بمحاولة التعرف عليها من خلال مراجعة ما يصل إليه منها مع ما هو مخزون لديه منها أو في المعلومات أو الخبرات قريبة الشبه منها في ذاكرته. وذاكرة الإنسان هي مخزن المعلومات والخبرات السابقة التي مرت به، وما تنويه هذه الذاكرة ليس ثابتاً أو جامداً، ولكنه يبدو في حالة حركة ونشاط دائم، حيث تتأثر المعلومات المخزونة بعوامل التحديث والتطوير التي تصل إليها، وفي الوقت نفسه تقوم المعلومات المخزونة بالتدخل مع ما يصل إليها للوصول إلى شكل مقبول للمعلومات في صورتها الجديدة. أي أن المعلومات المخزونة هي ذاكرة الفرد تؤثر وتتأثر بالمعلومات الحديثة.

ولذلك أن زيادة قدرة الإنسان على الإدراك الصحيح للأمور ترتبط بقدراته على تخزين المعلومات والخبرات بشكل منظم، حيث يتيح له فرصة إستخدامها بشكل مريع في تفسير ما صادفته أو يقبله من أحداث. ويحتاج العقل إلى التنظيم الفكري أو المعرفي **Cognitive Organization** ويقوم هذا التنظيم الفكري على تصور مجموعة من الملفات التي تضع المعلومات والخبرات المتشابهة في مجموعة واحدة على ملف واحد، مما يسهل عملية الاستفادة بها عند الحاجة إليها، وبالتالي تؤدي إلى سرعة وقوة إدراك الفرد للأمور. ويتم تخزين المعلومات غالباً في ذاكرة الإنسان بأكواد أو علامات خاصة، وهي ثلثي غالباً وفقاً لعنصرين، هما :

1- خصائص الأشياء :

يختلف إدراك الأفراد للأشياء أو الأشياء طبقاً لعوامل عديدة، فالبعض ينظر إلى التعليم على أنه شهادة تعطيه وصف اجتماعياً متميزاً، في حين ينظر إليه البعض على أنه مستقبل يؤهله للتعلم في البحث والمعرفة ... وهكذا.

وعندما نقوم بجمع خصائص الأشياء التي نتعامل معها في حياتنا كلاً منها على حدة، فإن ذلك سوف يعبر بظهوره عن الإطار المعرفي Cognitive Context.

2- العلاقات السببية :

وهذا العنصر يعبر عن طبيعة ومدى الارتباط الذي يوجد بين الأحداث والأشياء. حيث أنه عندما نتولى مجموعة أحداث معينة أو نتزامن في جميع الإمكانات - على سبيل المثال- فإن تطبيق يستطيع أن يستدل منها على نوع للمرض.

3- الإدراك وسلوكيات التعامل مع المشكلة :

كما سبق أن أوضحنا أن التصرف الإنساني (الاستجابة) يحدث نتيجة وجود مؤثر أدى لحدوث اختلال مؤقت للتوازن السلوكي، مما يدفع الفرد نحو هدف معين لتحقيق الإنسجام المطلوب حتى يعود إلى حالة التوازن.

والمثيرات (المؤثرات) Stimulus متنوعة، وهي إما أن تكون
مثيرات :

• خارجية - من البيئة المحيطة ، أو من الآخرين.

• داخلية - نشاط داخلي مثل الانفعال والتعلق.

وهناك أجهزة حساسة لدى الإنسان لانتقاط المؤثرات الخارجية
والداخلية، وتقوم بتكويدها (ترميزها) وتنقلها وتوزعها في صورة
تدفقت حسية تصل إلى العقل حيث تتولد الإحساسات الأولية.

وعملية تولد الإحساسات تخرج من المخزون المعلوماتي والخبرات
والتجارب التي يتم استنفارها، وفي هذه اللحظة يتولد الإدراك
percept

وعملية الإحساس أو الإدراك هذه وظيفة مهمة في الإنسان حيث
تمثل جهاز الإعلام الخاص الذي ينقل إليه ما يدور حوله.

وعندما يشعر أو يحس بتغيير ما يحدث الاختلال في الوعي المتكون
لديه من قبل، فإنه سوف يحاول إحداث التوازن في وعيه من خلال
الجهد الإدراكي أو الجهد التقني الذي يوجهه نحو الذات أو البيئة

فالإدراك آلية تعمل على تحديد المعنى الأساسية، في الوقت نفسه
تقوم من خلال المعلومات والخبرات السابقة بإعطائها دلالة ما، ويتم
ذلك بسرعة فائقة بعد استقبال المضمومات أو المؤثرات المقاومة
من الداخل والخارج. وتلعب قدرات الفرد الذهنية دوراً بارزاً في
تنظيم وتنشيط عملية الإحساس.

وعملية الإدراك عملية نفسية يقوم الفرد من خلالها بتفسير الواقع
ويصدر الأحكام عليها، وينشأ العقل للنفس من الخبرات التي

يكتسبها الفرد، كلما زادت هذه الخبرات، يصبح الفرد غنياً بما لديه منها، حيث إنها تسهم وتوسع القدرات الإدراكية له.

ومن خلال ما يكتسبه الفرد من معرفة ومعلومات فإنه يحدد ويرسم الإطار المناسب الذي يستقدمه في تصنيف المؤثرات المختلفة وإقامة العلاقات فيما بينها ويستخدمها في حل المشكلات.

والتحفيز هو ما يدفع الفرد إلى النشاط ليعمل في اتجاه حل المشكلة، حيث يسعى الفرد إلى إشباع حاجته بصفة عامة، وهي إحداث التوازن، ولأنك أن عنية التحفيز تتناسب طردياً مع قوة الحاجة، وعدم تحقيق أو إشباع الحاجة يمثل اختلالاً في التوازن يؤدي بدوره إلى حدوث التوتر في الجانب أو الحقل النفسي.

وتكمن قوة الحاجة في نفس طبيعتها، أو في النتائج التي يمكن أن تؤدي إليها في حالة عدم إشباعها.

ويمثل التحفيز الطاقة المتولدة والتي تتحول إلى قوة موجهة نحو الهدف المطلوب، وإلى إعادة حالة التوازن التي كُتبت عليها من خلال إشباع الحاجات التي تولدت حديثاً، وتمثل الدافع المحرك الذي يكيف الفرد مع محيطه.

وفي حالة بقاء الفرد لفترة طويلة في مرحلة الاتزان، حيث لم يشبع حاجاته، سوف يتولد بداخله حالة من الكبت تتحول إلى العدوانية، والتي لا يمكن إيقافها إلا بمثير خارجي آخر يستطيع أن يشبع حاجاته المنقوصة.

وكما يبدو فإن إشباع حاجات الفرد في مواجهة المشكلات ليست عملية سهلة ، وهنا يظهر مدى تعدد العلاقات الإنسانية. فكل إنسان يحاول من خلال أنشطته وحركته أن يشبع حاجاته المتعددة في المجالات المختلفة. ويجب أن يدرك الإنسان أنه إذا أراد أن يأخذ عليه أن يعطى، حتى يسير في طريق يمكن من خلاله تهادل صلبة الإشباع للحاجات.

4- المتغيرات الاجتماعية والبيئية المؤثرة على الإدراك هناك عوامل رئيسية تؤثر في إدراك الفرد ، ويمكن أن نحددنا في :

- **القيم** Values
- **الإنجازات** Attitudes
- **المواقف** Motives
- **الكبرات السابقة** Previous experience

فعلى مجال القيم كلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين، زادت قدرته وسرعته في إدراك الكلمات والمعاني المرتبطة بهذا المجال.

وفي الوقت نفسه فإن الإنسان يدرك ما يريده الآخرون الذين يتفقون معه في اتجاهاتهم (مبولهم ورغباتهم)، حيث يستطيع أن يتجرب ويتفاعل معهم بسرعة وسهولة أكثر.

و نستطيع أن نستخلص مما سبق أن عرضناه أن كل فرد لديه استعداد طبيعي للإدراك **Perceptual readiness**. وهذا لا يقتصر على حاجات الفرد وسعيه لتلبيت إشباع هذه الحاجات، بل إنه يشمل أيضاً عنصر التوقع في عملية الإدراك فنحن نتوقع أن

نرى المشكلات طبقاً لصورتها الحقيقية، وحتى لو عرضت علينا بصورة مخالفة للواقع فلنأخذ نراها بصورتها الواقعية التي سبق أن أدركناها بها . فحين ندرك المشكلات طبقاً لما نطمناه واكتسبناه من خبرات عدة سنوات سابقة. وما ندركه لا يتوقف فقط على ما عرض علينا، بل يتوقف على مجموعة من العوامل التي تتدخل في إدراكنا، ومنها الصغات والذوايق والقيم والمعتقدات والاتجاهات كما سبق أن ذكرناه.

وعلاقتنا مع الآخرين تمثل علاقات متداخلة، فمن نسعى لإشباع حاجتنا من خلال تفاعلتنا مع الآخرين، وإدراكنا لذلك يتحدد بما ندخله من عوامل في الموقف. فإدراكنا للمشكلات في تعاملنا مع الآخرين يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة لشخصيات الأطراف المختلفة والموقف والحدث نفسه.

ونحن من الأهمية أن نوضح أن للإدراك التحيز **Stereotype** والذي غالباً ما يؤثر سلباً على كفاعلتنا وأدائنا الإداري، يأتي نتيجة لتأثرنا الشديد بمفاهيمنا وذهننا، ويؤدي ذلك إلى عدم إدراكنا المسليم للأشخاص والمشكلات، ومن هنا يمكننا التعرف على المشكلات الرئيسية في صناعة واتخاذ القرارات غير السليمة بالنسبة للقادة والمديرين.

ثانياً.. السلوكيات الناتجة عن الفشل في

حل المشكلات

Behaviors resulting from failure in solving the problems.

كما سبق أن أوضحنا أن نجاح الفرد في التعامل مع المشكلات يكسبه أسلوباً مميزاً في مواجهة الأنواع المتشابهة من المشكلات، وكذلك فإن المنظمة التي تنجح في حل مشكلاتها تتحول هذا السلوك إلى سلوك تنظيمي يميزها في حل المشكلات.

ولكن ماذا يحدث عندما يفشل الفرد أو المنظمة في التعامل مع المشكلات بمجاح؟ لنتك أن تلك سوف يؤدي إلى الفشل والشعور بالإحباط، وعندما تزداد الأمور سوءاً فإن الفرد غالباً ما يلجأ إلى بعض التصرفات اللاشعورية في محاولة إعادة التوازن الداخلي في نفسه. ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب من الدفاع عن النفس لمواجهة الإحباطات، حيث تختلف الأساليب المستخدمة.

وتبعاً لنوع الأساليب أو الحيل المستخدمة تتأثر سلوكيات الفرد في مواجهة مشكلاته ويتأثر كذلك إدراكه للعوامل المسببة لتوقفه وغالباً ما يؤدي ذلك إلى الانفصال عن الواقع في تحديد المشكلة أو الحل أو عدم شعوره إطلاقاً بالم مشكلة أو تحديدها بشكل غير صحيح، أو المغالاة في تقدير العناصر المسببة أو المؤثرة في صناعة المشكلة أو التركيز على بعض العوامل الأخرى.

الأساليب والحيل اللاشعورية التي يستخدمها الفرد لمواجهة

الغسل في حل المشكلات.

1. الهجوم:

عندما يفضّل في التعامل مع الموقف التي تصادفنا وما بها من مشكلات؛ فبتنا نهاجم الآخرين وأفكارهم في محاولة لتهديئة النفس أو التغطية على جزئنا في التعامل مع المشكلة.

2. التحويل:

هناك بلجاً الفرد إلى استثمار جهده وطاقته بصورة مضاعفة لتعويض ما يشعر به من نقص، ويوجه الفرد جهده هذا، للموضوع نفسه أو إلى موضوعات أخرى مطلوبة أو غير مطلوبة. والتعويض هو أسلوب لتحصين صورة النفس أمام الفرد والهروب من الاعتراف بالعجز أو القصور في القدرات.

3. الإسقاط:

وهو سنرك شقاع لدى البعض حيث يركز على إظهار عيوب ونحطه الآخرين للتغطية على شعوره بالنقص والفتل.

وليس من الضروري أن يكون الإسقاط على أفراد آخرين، ولكن يمكن أن يرجع الأسباب إلى قوى غير ملموسة والغيبات والحظ والفكر حتى يبعد الذنوم والقصور عن نفسه.

4. التحويل:

يحاول الفرد أن يجد بعض التفسيرات المنطقية التي تبدو مقنعة لآخرين، ولكنها لا تعبر عن الأحداث الفعلية، حيث يتم التركيز على التماس الأعذار لنفسه، وقد يبدو مقتنعاً بذلك بصورة لاشعورية

وكثيراً ما تجد البعض يثقل من أهمية المشكلة ويدعو لعدم التركيز عليها ويحاول إبعاد الأتظار عنها، أو يسوق بعض الأسباب غير الحقيقية وغير ذلك من المبررات.

5. الإحتبدال:

ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب كنوع من لوقاية من القتل المتوقع لحل المشكلة الأساسية، ويلجأ إلى التركيز على أحد الجوانب الفرعية للمشكلة، والتي قد يجيد التعامل معها أو قد يلجأ لمشكلة أخرى مشابهة أو ذات صلة بها يستطيع أن يظهر فيها كفاءة ونجاحاً ملحوظاً.

6. المثالية:

ويبدو ذلك واضحاً لدى بعض الأفراد الذين يشعرون بالنقص، ويحاولون الوصول إلى درجة عالية من المثالية والنموذجية وبصفة خاصة عند الحديث عن التفاصيل أو الفرعات دون الدخول في المضمون أو الجوهر. ومع أنه يبدو واضحاً أن الخوض في هذه التفاصيل ليس له ما يبرره؛ إلا أنهم قد يستمرون في ذلك لما يشعرون بأنه يسبب لهم بعض الأمان.

7. التوكيز على الأنا والذات:

في محاولة أن يخلص الفرد ما يشعر به من نقص يحاول التصرف بطريقة تعمل على جذب الانتباه له، ويستخدم في ذلك بعض الأساليب المقبولة وغير المقبولة، وبصفة خاصة الأسلوب التفاوضي الذي يركز على إختار الإيجاد المختلف.

8 الهروب:

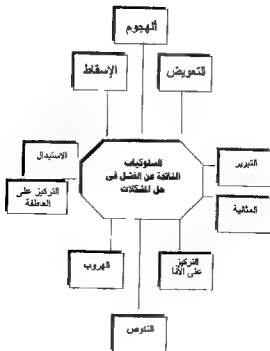
يسعى الفرد لعدم مواجهة المشكلة من خلال البعد عنها بالهروب أو إثارة بعض المتاعب في مجالات أخرى أو الانزلاق نهائياً.

9. التكميم:

ويجتمو الأفراد في تصرفاته بعداً عن مستوى المعتاد من التكبير والنصح والتعامل مع الآخرين، حيث يشكو من عدم إقراره على التحمل أو مواصلة العمل نتيجة تسوء صحته دون أن يكون لديه سبب عضوي لذلك.

10 التركيز على العاطفة :

ويجيد هذا الأسلوب بعض الأفراد حيث يعملون على استندار عطف الآخرين في محاولة لتقليل الشعور بأفضل في مواجهة المشكلة وتقليل أثر الشعور بالإحباط والمرارة.



ثالثاً ما هي الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات؟ Shred group vision to solve problems. 1. الرؤية المشتركة :

الرؤية المشتركة تعني أن ينظر الأفراد في الجماعة الواحدة إلى الأمور بمنظار واحد أو منظار متشابهة، وهي لا تمثل مجرد فكرة فقط، ولكنها نواة للتفكير. وإذا كان لكل فرد رؤية شخصية في التعامل مع المشكلات فإن الجماعة سوف يكون لها رؤيتها أيضاً، ولكن عندما تكون مشتركة فهي تعطي توحداً وترابطاً لأنشطة المنظمة المختلفة.

وعندما نجعل المنظمة في خلق الصورة العميقة عن أفرادها، وتتكون لديهم الرؤية المشتركة فتجذبهم بكمالاتهم مع بعضهم بطموح مشترك، وتتأثر داخلهم قوة دافعة إلى الإهتمام وقرابة المشتركة لكل ما يحيط بهم ويصفه خاصة في مواجهتهم للمشكلات.

ولكن ما أهمية الرؤية المشتركة في حل المشكلات؟

تقدم الرؤية المشتركة لجماعة العمل في منظمات الأعمال الطاقة اللازمة لعملية حل المشكلات، بل وتسعى إلى الحصول على المحتوى المطلوب حيث تكون هناك رغبة لدى الناس لزيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار في مواجهة المشكلات، ومن أجل ذلك فهم يسعون إلى اكتساب المزيد من المعارف، والمهارات، والإجتهادات التي تحقق لهم ما يريدون. وعندما تغيب الرؤية المشتركة في حل المشكلات؛ فسوف تعود الرؤية الفردية والتي يحاول الفرد فرضها على الآخرين، وبذلك لا يتحرك الأفراد نحو هدف واحد ويصبح

واضحاً لأممنا أن الرؤية المشتركة كانت تعتمد على التزام المجموعة برؤية واحدة للأمر، إلا أن الرؤية تفرض تصياح المجموعة إلى رؤية فرد واحد.

وتؤكد الرؤية المشتركة على طاقات الناس وتخلق هوية مشتركة بينهم في تناول المشكلة، حيث إنها تعمل على خلق الشرارة الأولى للعمل والتحفيز لمزيد من العطاء فتجعل علاقات الأفراد داخل المنظمة في اتجاه واحد أو في صالحها. ولأنك أن كثيراً من المشكلات الموجودة بين الأفراد والنتيجة من الرؤى الفردية للأمر، سوف تزول ويزول معها الشعور بالإحباط والصراع وعدم الثقة وتعمل الأفراد داخل منظمة الأعمال الواحدة يعملون مع بعضهم البعض حيث أن لهم هوية مشتركة.

ومن الضروري أن تؤكد أن توحيد العاملين للعارض أو الموقت يمكن أن يكون رؤية مشتركة ولكنها لا تستطيع أن تقود المنظمة إلى تحقيق نتائج متميزة، حيث إن المواقف العارضة دائماً تكون خاصة بظروف معينة أو أزمة تمر بها المنظمة، مما يؤدي إلى توحيد العاملين في سعيهم لإيجاد ظروف وقلية معينة من أجل الحفاظ على المنظمة، وبالتالي على وجودهم فيها، وذلك لا يساعد على تحقيق الابتكار، والإبداع. وعندما يكون توحيد العاملين في رؤيتهم صلبة هادئة ومستمرة وتتعلق بالمبادئ والأنس الجوهرية فإن ذلك يعني تولد قوة داخلية تدفعهم إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء ومواجهة المشكلات.

2. الرؤية الشخصية والمشاركة :

تمثل الرؤية الشخصية لكل فرد الحافز أو الدافع للعمل تجاه حل المشكلات، وتصرفات الإيمان هي محصلة رؤاه الشخصية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والدينية، ويرتبط ذلك بدون شك بقيم الشخص وإيجابياته. وإذا كنا على جماعة عقائدية بأن الرؤية الجماعية المشتركة هي محصلة اتحاد الرؤى الفردية المختلفة للأفراد في منظمات الأعمال، فإننا وبلا شك سوف ندرك أنه من الصعب علينا أن نسعى لخلق رؤية المشتركة دون أن نعمل على تطوير رؤى الأفراد الشخصية في اتجاه حل المشكلات. وعندما لا يكون لدى الأفراد في المنظمة أي رؤى على الإطلاق سوف يكون الموقف أكثر صعوبة، وحيث أن خلق الرؤية الجماعية المشتركة يتطلب وجود الرؤية الشخصية، لكننا سوف نجد الأفراد قد اعتادوا على الانصياع للآخرين وغاب عنهم الالتزام.

ونجاح المنظمة في خلق الرؤية الجماعية المشتركة ليس مرتبطاً فقط بوجود رؤية شخصية للأفراد، ولكن عندما يتوفر للنمى الشخصي أيضاً سوف تكون رؤيتهم المشتركة في هذه الحالة مصدراً لمزيد من الإبداع والسعى نحو حل المشكلات بصورة أفضل، ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن النجاح في خلق الرؤية الجماعية المشتركة سوف يعني الانصراف على الرؤية الشخصية، ولكن على المنظمة أن تستمر في تشجيع الرؤية الشخصية، حيث تؤكد بذلك إيمانها بحرية الفردية والتي سوف تكون المصدر الدائم لتقديم

الأفكار والإبداعات الجديدة للرؤية الجماعية في مواجهة وحل المشكلات.

كيف يمكن التحول من الرؤية الشخصية للجماعة المشتركة؟ لكي نستطيع منظمات الأعمال من النجاح في معيها لتكوين الرؤية الجماعية المشتركة من خلال الرؤية الفردية يجب عليها أن تسعى إلى مساعدة الأفراد على التغلب عن أفكارهم التقليدية السابقة التي تعودوا عليها والتي ارتبطت برؤى قيادتهم الأعلى، فقد تعود الناس أن يلقوا ما يطلب منهم من مهام دون أن يتعرفوا على الرؤية التي تحكم المنظمة، ودون أن يربطوا بين ما يكلفون به من أعمال وبين هذه الرؤية؛ وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات.

وسواء أكانت الإدارة العليا قد صنعت الرؤية الخاصة بالمنظمة من خلال اجتماعاتها أم من خلال الخبراء الاستشاريين، فن يؤثر ذلك على النتائج النهائية، طالما أن العاملين لم يتعرفوا على هذه الرؤية وشاركوا في صنعها، أو على الأقل مناقشتها وتطوير رؤاهم الشخصية المنفردة حتى يستطيعوا أن يدركوا الرؤية العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

وطالما أن الرؤية العامة للمنظمة تجاه المشكلات قد تجاهلت الرؤية الشخصية للأفراد وكانت تعبر عن الرؤية الشخصية لفرد واحد أو مجموعة محددة من الأفراد، فلا بد أن نتوقع فشل الإدارة في تلجير الطاقات الدخيلة للأفراد وتحقيق درجة عالية من الالتزام، حيث إنها

قد فشلت في جذب الناس وتفهم المشاركة في تحقيق الأهداف وتركهم يعملون بروح معنوية منخفضة.

وبهذا في هذا المجال أن نعيد التأكيد على الدور المنفرد لإدارة العليا في منظمات الأعمال وهو التخطيط لبناء الرؤية المشتركة والسمي اليومي الدائم من أجل تحقيق ذلك، لأن بناء الرؤية عمل مستمر ولا ينقطع، وهو جزء من نشاط قيادي أكبر وأسلوب ناجح في مواجهة المشكلات.

وإذا كنا نتحدث عن الرؤية المشتركة في المنظمة فيجب ألا نكون لدينا حساسية من أن رؤية يمكن أن تأتي من القمة، فسواء جاءت الرؤية من أعلى أو من أسفل، فالجوهر ليس مصدر الرؤية، ولكن الجوهر هو كيفية جعل هذه الرؤية مرتبطة مع الرؤى الشخصية للأفراد داخل المنظمة. وليس معنى ذلك أن تتحول الرؤى الشخصية للفردة العليا إلى الرؤية العامة والمعنة للمشاة، وليس معنى أن يعمل القائد على صناعة الرؤية المشتركة أن يقوم بعدد الاجتماعات وإلغاء الخطب وإطلاق التعاريف حتى ينشر حماس العاملين، فالطريق إلى الرؤية المشتركة لا يتحقق إلا من خلال العمل اليومي على حل المشكلات، والتقريب بين رؤيته ورؤى أطراف المشكلة، ولذلك فإن صناعة الرؤية المشتركة سوف تأخذ وقتاً أطول حيث تكون التفاعلات الفردية قد أثمرت من خلال ما يتم من محادثات مستمرة بين جميع الأفراد، حيث ننوح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ونطمحهم كيف ينصتون لآراء الآخرين، ومن خلال تلك الإحصائيات المعطى سوف تظهر البصيرة الفعالة والبعيدة بشكل تدريجي.

3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة والالتزام .

المشاركة والالتزام صليتان طبيعيتان تتشآن وتنمون من الحماس الصادق للرؤية والرغبة دون إكراه أو إقناع، وكلما كانت هناك حرية للاختيار، كانت هناك فرصة لظهور ونمو الرؤية المشتركة من خلال المشاركة والالتزام. وليس هناك طريق لتحقيق الالتزام والمشاركة بالرؤية المشتركة في حل المشكلات إلا بالحرية في التعبير والاختيار، وأي إجراء غير ذلك سوف يؤدي إلى الانصياع القلبي أو السلبية.

وبناء الرؤية المشتركة جزء هام من نشاط المنظمة لتطوير الأفكار الحاقية المهيمنة والحكمة الصليبة الأولية، والرؤية التي لا تتوافق مع قيم واتجاهات العاملين قد تفشل في تحقيق هذا التطور، ولكنها ربما توجد قدراً من التشكيك، وهي تربط الفرد بين الرؤية وقيمه واتجاهاته فهو يحاول البحث عن الإجابة للأسئلة التالية :

3-1. ما هي صورة المستقبل الذي نبحث عنه ؟

وتتوخم الإجابة عن هذا السؤال الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا شك أن الفرد كي يحكم مع هذه الرؤية لا بد أن يعيدها إلى قيمه واتجاهاته كي تحكم عليها قبل تحديد درجة توحيد الرؤية معه في التعامل مع المشكلات.

3-2. لماذا نعمل هذه المنظمة ؟

ليس الهدف من الإجابة عن هذا السؤال هو مجرد سرد حاجات ورغبات أصحاب المشروع، ولكن علينا أن نقدم إجابة أوسع، تكون ذات تأسيير أكبر في القيم، ويقتضي يكون الإجابة نحو حل المشكلات فعلاً.

٦-3. كيف يمكن أن نتصرف بشكل متوافق مع مهمتنا؟

لتحقيق الرؤية المطلوبة في حل المشكلات ؟

لاشك أن إجابة هذا السؤال ترتبط بصفة أساسية بتلقيم الخاصة بالطريقة مثل الوفاء والأمانة والعمل والحرية والرفاهية والرخاء وهكذا.

وتعكس رؤية المنظمة على سلوك العاملين فيها، والنس في حاجة إلى الرؤية حتى يستطيعوا أن يقوموا على تنفيذها، ومما لاشك فيه أننا نبحث عن الرؤية الإيجابية، لأن الرؤية السلبية سوف تحد من الانطلاق للأمام حيث أنها سوف تخصص لحل المشكلات في اتجاه منع مشكلة كبيرة، والأشياء التي لا نريد حدوثها وهي تعمل رسالة بالعجز لأن الناس لا تتجمع غالباً إلا في وجود خطر، وبعال ذلك فالرؤية السلبية قصيرة المدى والتأثير حيث تزول بمجرد زوال الخطر. وعندما يكون الخطر هو المحرك لوجود الرؤية بالمنظمة فإن هذا يعني أن الرؤية المشتركة سوف تزول بمجرد زوال الخطر.

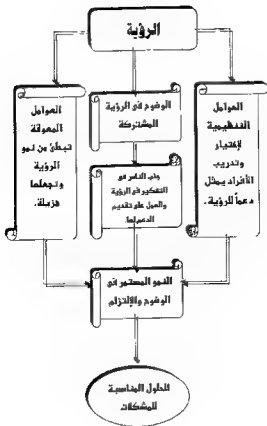
4. تطور الرؤية .

الرؤية وسهلة وليسك غاية . فليس الهدف هو مجرد رؤية الأنبياء، ولكن كما سبق أن ذكرنا أن تتمكن الشخصي هو المواصفة بسين الرؤية والواقع، والشخص الممكن والأكثر فاعلية هو الذي يمسك برؤيته مع الالتزام برؤية الواقع الحالي بوضوح وبصفة خاصة في حل المشكلات.

ولذلك فإن التعلم ونقل الخبرة لا يشكلان مجرد الرؤية الجميلة
للأمر والتي تطفو على السطح غالباً ولكنهما يشكلان الرغبة القوية
والمستمرة والتي لا تنحصر في مجرد الرؤية أو تخصص ماهية
الأشياء في ضوء تلك الرؤية بصورة واقعية تسهم في الحل الجذري
للمشكلة.

ما هي معوقات نمو الرؤية ؟

تظهر بعض الرؤى السريعة وتطفو على السطح ولكنها تكون بغیر
جذر، وذلك لا تعيش طويلاً ولكنها تنتهي بسرعة، والعمل على
رعاية الرؤية منذ بدايتها حتى تثبت جذورها يتطلب أن يتحدث الناس
ويعرضوا رؤيتهم بوضوح حتى تظهر فوائد ومزاياها، وتنمو بشكل
حزوني، مدعمة بمساعدة التجارب الأولى التي تحققها تلك الرؤية



ويجب ألا يغفل أن الحماس الزائد مع عقلية دعم الرؤية الجديدة يمكن أن يؤدي إلى الحد من انتشار هذه الرؤية، حيث يؤدي تزايد الحماس إلى تزايد الاختلاف وضعف القدرة على مواجهة المشكلات. وقوة دفع الرؤية الجماعية المشتركة تكمن في السعي الدائم نحو فهم العامل المعوق والذي يمكن أن يكون عدم القدرة على الاستفسار، أو زيادة الرؤى المختلفة للدرجة التي لا تستطيع المنظمة استيعابها أو التوفيق بينها.

والرؤية الجماعية المشتركة في حاجة دائمة إلى مدافعين أقوياء عنها يقومون بالتحرف على رؤى الآخرين، ويتيحون لهم الفرصة للاستفسار والمناقشة حتى تتطور رؤيتهم تجاه حل المشكلات.

والسبب المشترك لموت الرؤية الجديدة هو عدم القدرة على طرح هذه الرؤية بقوة في مجال الواقع وعدم تكيف الواقع لها. لأن الكثير من الناس يشعرون بعق العقوة وعدم القدرة على تضيق العقوة بين الواقع والرؤية المقترحة مما يؤدي إلى ضعف الحماس والعزيمة تجاه حل المشكلات.

وأساس بناء الرؤية المشتركة هو لتمكين الشخصي الذي يستطيع أن يوائم بين الرؤية والواقع ويجعل هناك حالة من الجذب بينهم. وقد نموت الرؤية في بدايتها بسبب غرق العاملين في المنظمة في الواقع وإهمالهم للرؤية الجديدة، حيث لا يتوافر لديهم الوقت اللازم للتفكير فيها، وكذلك تقليل المجهودات المفقودة في المشكلات والصراعات والأزمات. وتناوهر الرؤية الجديدة ونموت إذا نسى الناس ارتباطهم ببعضهم، وتخلوا عن البحث والاستفسار

و احترام وجهات النظر الأخرى، وفي أحيان أخرى يكون العامل المعوق للرؤية الجماعية المشتركة- بجلب نقص الوقت- هو ضعف المهارات لدى المشاركين في الحوار وقلة المشاركة والتسائل لدى الرؤية بهدف حل المشكلات- ويمكن أن تصبح الرؤية قوة حيلة إذا كان لدى الناس إيمان راسخ بأنها يمكن أن تشكل مستقبلهم

و الحقيقة التي يجب ألا نخفيها عنا هي أننا الذين قمنا بصناعة الواقع الحالي، وبالتالي فإننا نستطيع تغييره، ويتطلب ذلك ألا نعتقد أن هناك شخصاً آخر هو الذي صنع المشكلة بل نحن أنفسنا، الذين صنعناه، فلا نحمل أحمالاً غيرنا ما صنعناه أو نتهم بالنظم.

ونلعب القيادة في منظمات الأعمال موراً هاماً لمقاومة الإحباط المدمر الذي قد يكون مصادراً لدى العاملين فيها، وهو أنهم لا يستطيعون التعامل مع المشكلات، وعلمنا أن نصنع مقابلاً للتفائل وأن ندبر الأمور من خلال التنظيم وليس من خلال الإجراءات أو القرارات كبرود أفعال، لأنها إن تخلق التغيير والتركيز على الحدث بصفة دائمة بل سوف تكسب الأفراد سلوكاً خاطئاً يستمر معهم ويمتد عائقاً أمام نمو الرؤية الجديدة. ولذلك يجب أن ندعم الناس كيف أن الأفكار المشتركة سوف تهيئ البيئة لنمو الرؤية من خلال الفهم العميق للقوى التي تشكل الواقع الحالي وبالتالي تسهيل مسن مأموريتهم في التعامل مع المشكلات.

الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

Decision making strategies



الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

- أولاً... الوضوح.
- ثانياً... برنامج التشغيل.
- ثالثاً... العقلانية.
- رابعاً... الخيارات.
- خامساً... التوقع والتنبؤ.
- سادساً... القرار الفعال.
- سابعاً... القرار الأفضل.
- ثامناً... المعتقدات الشخصية.

أولاً. الوضوح Clearness

كيف نصل إلى القرار الأفضل؟ هل هو الذي يشعرون بنقصه في
الوضع؟ أو هو الذي يجعلنا نحصل على نتائج أفضل؟

- (1) عليك أن تحدد ماذا تريد؟
- (2) حدد ما الذي تحتاج أن تفعله.
- (3) حدد ما الذي تحتاج ألا تفعله.
- (4) لا تستمر في السير في الطريق الخطأ
- (5) تأكد أنك تسير في الاتجاه الأفضل.
- (6) لا تحبس نفسك داخل الأساليب المألوفة.
- (7) التوقف عن الموضوع القرار الخاطئ وعني أنك تبحث
عن الصحيح.
- (8) التحرر من الأساليب المألوفة عني أنك حر في الاختيار



ثانياً برنامج التشغيل Working program

المفهوم الحقيقي لاتخاذ القرار هو استخدام نظام مضمون، لأن النظام يؤدي باستمرار إلى نتائج أفضل.

وعندها يكون الفرد يحفز الأخطاء في اتخاذ قرار، فإن الخطأ نفسه لا يعتبر عيباً في الفرد، ولكنه يمثل عيباً في نظام أو برنامج التفكير الذي يستخدمه هذا الفرد.

وكما كان البرنامج أو النظام المستخدم في اتخاذ القرار أفضل، أصبح من السهل تقلد الأخطاء والحصول على أفضل النتائج.

وبرنامج التفكير في القرار يعني أن يقوم كل فرد بإعداد الخريطة التي سوف يسير عليها للوصول إلى القرار المناسب.



ثالثاً العقلانية Mental

عندما نقوم بصناعة القرار سوف توجه سؤالاً إلى عقلك وسؤالاً آخر إلى عاطفتك. ومع أننا لا نستطيع أن نأخذ في الحسبان إجرات العقل والعاطفة، إلا أنه علينا أن نفرق بين ما نريد وما نحتاج. فما نريده للفرد يخضع للطموحات والأمنى المستقبلية، وليس من الضروري أن يكون ذلك الآن أو قريباً، أما ما نحتاج إليه فهو ضرورة.

والقرار الناجم هو الذي يركز على الحاجات الحقيقية بتفصيل وتحديد دقيق.

وعندما ينجح الفرد في تحديد حاجاته الأساسية ويمسح بإشباعها يصبح أكثر سرعة وحزمًا في اتخاذ القرارات، وبصفة خاصة أنه غالب ما تكون طموحاتنا وما نريد كثيراً، أما حاجتنا قديماً ما تكون محدودة أو حتى الأكل مرتبة حسب أهميتها أو أولويتها، ولذلك في القرار عندما يتعلق بما نحتاجه يصبح أسهل.

وعندما يأخذ البعض القرارات في اتجاه ما يريد ويتجاهل ما يحتاج فهو بذلك يؤدي إلى خسارته للموقف بصفة شخصية أو بصورة مؤسسية.

إنك عندما تبتكع بما نحتاج إليه وليس ما نريده فهذا يعني تخلفك من الكثير من الأحمال الثقيلة التي تعوقك أو تصعب من اتخاذ القرار في الوصول إلى نتيجة أفضل وبصفة خاصة إذا كان ذلك في البداية.

رابعاً الخيارات Options

لم نعطنا الحياة في كل جوانبها ومجالاتها كبراءاً واهماً، ونسبها أعطتنا خبرات عديدة، ولكن تكمن المشكلة في أننا لا ندرك هذه الخبرات، وغالباً ما يكون الخوف هو السبب في تجميد الخيارات في عقولنا وعدم خروجها.

ولكن لماذا نهرب الخيارات في رحلة للبحث عن القرار المناسب؟

لا تكن مكرهاً أو مسرفاً في جمع المعلومات عند سعيك لإتخاذ القرار، ولكن عليك أن تسعى لجمع المعلومات التي تحتاج إليها، وفي الوقت نفسه لا تستبعد المعلومات التي لا تريدها أو لا ترغب في الاستماع إليها؛ لأن ذلك مسوف يعنى استبعاداً لبعض الخيارات الهامة.

وبدا أردت أن تتعمق في المعرفة، تسقى في الملاحظة وتحقق من المعلومات التي تحصل عليها من الآخرين، إذا كانت سوف تؤثر في صنعك للقرار.

والخيارات لن تأتي إليك؛ ولذلك سوف تسعى إليها بتجاوز الخوف والحزن والتفكير في جميع الفرص.

وعندما تكتشف ما هو عبقرو عن طريق الحصول على المعلومات الواقعية والحقائق، ستكون فرصتك أكبر في رؤية الواقع والمعلومات التي تحتاج إليها والتي لا تستطيع بدولها أن تتخذ قراراً أفضل. وكما سبق أن ذكرنا أننا لا نملك الخيارات ولكن نملكها.

خامساً . التوقع والتنبؤ : Fore casting

عليك أن تسأل نفسك ماذا سوف يحدث؟ ثم ماذا؟ ثم ماذا ؟ وهذا يعنى التفكير بعق، ويعنى أيضاً أن تجعل أجهزة الإنذار المبكر الذاتية عاملة حتى تكون يقظين للأخطار . والمصطلح على إشارات الإنذار مبكراً سيساعدنا على التفكير بعق، وأن تفاضل بين الإختيارات بشكل قوى.

والتوقع الجيد لأنار القوار يوفر لكثير من الوقت، حيث أن إختيار القرار الأفضل يستغرق وقتاً أقل من الوقت الذى نحتاجه لتصحيح القرار السيئ.

سادساً ...القرار الفعال Effective decision

كما تحصل على نتائج أفضل لجهودك فى اتجاه إتخاذ القرار، عليك أن تركز على الحاجة الحقيقية، ثم فكر فى الخيارات وسوف تأتى إليك النتائج الأفضل. ونفكر أن الشيء الوحيد الذى يجب أن نخشاه هو عدم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

وعندما تسأل نفسك أسئلة ذات قيمة، فسوف يحفزك ذلك إلى إتخاذ القرار الأكثر فاعلية.

من الخطأ أن يعتقد أن قراراتنا ذات تأثير محدود، أو أنها تتعلق بلحظة أو موقف، ولكن حياتنا تتأثر بكل ما نصدره من قرارات . وهى مثل السلسلة المترابطة مع بعضها. وقراراتنا السابقة ليست حاططة فى كل جوانبها ولكن هناك الجانب التعليمى منها، وهى تنسى

تكون خبراتي. والنظر إلى هذه القرارات الواقعية يجعّني لأتعمد أكثر
إثني في واقع الأمر أنغادي إلههم للكاتب وأرى الحقيقة بوضوح

ومن المعلن أن تكون قاسياً مع نفسك عند الحصول على النتائج
غير المرضية، وتكن لجعل حكمك مرتبطاً بمدى إشباعك
لحاجاتك الحقيقية.

إنك تحاول أن تصل إلى أفضل كنتيجة، وكيف تتعامل مع
الإحتمال الأسوأ.

إن اللغة العقلانية لإيجاد القوار الفحل تتطلب منك أن تسعى
لتحقيق حاجة حقيقية، وتفاضل بين الخيارات المختلفة التي تحقق
المستوى الأفضل من هذه الحاجة، وتفكر فيما وصلت إليه بعق حتى
تتعرف على أبعاده وأثره المرغوبة وغير المرغوبة.



سابعاً القرار الأفضل · The best decision

هل يمكن أن يتصور النظام أو البرنامج المستخدم في اتخاذ القرار على التفكير العقلاني البحت فقط؟ إن هذا يمثل نصف النظام، أما النصف الثاني هو الجانب العاطفي بداخلنا.

هل نستطيع أن نهرله من الجانب فيما أنسب لاتخاذ القرار؟ غالباً ما يعتمد إتخاذك للقرار الأفضل على أن تسرى في الزمن المناسب ما سوف يكون واضحاً فيما بعد. ويتطلب منا ذلك أن نكون في البرنامج الذي نستخدمه مجموعة من الأسئلة التي نوجهها لأنفسنا؛ حيث تعمل هذه الأسئلة كالساعة الرملية التي توقفنا أو تسببنا دائماً بأهمية الوقت. لك تأخذ قرارات فعالة وقرارات غير فعالة

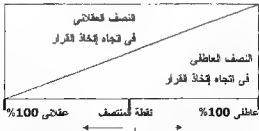
فالقرارات الفعالة هي القائمة على المقاييس

والقرارات غير الفعالة هي القائمة على الأوهام

وعلياً أن نميز عند المقابلة بين الوهم والحقيقة.

وكثير من الناس يبعثون عن الوهم حيث أن ذلك يسبب بعض الراحة النفسية لهم، وهذا يعني تغلب النصف العاطفي من النظام المستخدم، وهو كمثل الذي يبنى قصوراً على الرمال، وهذا الاختيار يجعلهم يعيشون في وهم الذي يتبعه بعض المشكلات والألام الهينة التي نكسرها عليها، ولكنها تستنزف قدراتنا على المدى الطويل

عليك أن تتعامل بنفسى البرنامج الذى تملكه ولا تهمل أحدهما؛
 النصف العقلانى يحرك تفكيرك فى إتخاذ القرار، والنصف العباطى
 يحرك مشاعرك فى اتجاد إتخاذ القرار، والنقطة التى تلتقى فيها
 حركة النصف العقلانى مع العاطفى سوف تمثل لك القرار الأفضل.



إن برنامجك الذى تعمل الآن على تطويره أو تحديثه هو جزء من
 معتقداتك التى تمثل شخصيتك. وإتخاذك للقرارات يرتبط كثيراً
 باعتقادك. وتذكر أن أملك خبرات عديدة، ولكن لا تهملها وتجعلها
 بعيدة عن تفكيرك لمجرد أنك لم تعد تستخدمها منذ زمن طويل إنها
 مازالت موجودة فى عقلك الباطن وعليك أن تستدعيها.

إن ما أنتخذه من قرارات يصل مثل المرايا التى تعكس شخصيتك وما
 تحمله من أفكار ولهم واتجاهات ومعتقدات كى يراها الجميع، ويمكنه
 بسهولة أن تشاهد نفسك بوضوح إذا نظرت إلى قراراتك
 المسابقة بنظرة تحليلية.

ثامناً . المعتقدات الشخصية: Personal believes

معتقداتك الشخصية هي الجزء الرئيسي من برنامج التشغيل الخاص بك في حل المشكلات وإيجاد القرار؛ إنها مثل المصباح الذي يضيء لك الطريق المظلم. وبكل تأكيد إنه من الأفضل أن تتخذ قراراتك في الضوء وليس الظلام حتى تستطيع أن تتفحص قراراتك. وأهم ما يهني معتقداتك الشخصية:-

❖ رؤية الواقع بشكل صحيح (الحقيقة).

❖ إدراك لهذا الواقع (الأمانة).

❖ نقل الحقيقة للآخرين (الصدق).

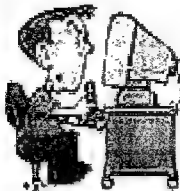
إن الكثيرين من الناس يبحثون عن الخيال أو يعيشون فيه، وهذا الخيال أو الزيف الذي قد يصدقونه لأنه يريحهم ويلائمهم، وفي أحيان أخرى يكون اليأس أكثر بريقاً؛ وبالتالي تكون رؤيته أسهل من الحقيقة. وعندما يعمل البعض الآخر على عكس الخيال؛ فسوف يرون بكل تأكيد الحقيقة. ويمكن أن نرى أخطاءها في عيون الآخرين، لأن عيوننا لا تستطيع غالباً أن تظهرها لنا.



الفصل السادس

صناعة وإتخاذ القرارات

Decision-making



الفصل السادس

صناعة واتخاذ القرارات

أولاً... ماذا نعني باتخاذ القرار؟

ثانياً.. أنواع القرار

1. من حيث المكون المستهدف.
2. من حيث توقيت إصدار القرار.
3. طبقاً لظروف اتخاذ القرار.
4. طبقاً لمدى تأثيرها.

ثالثاً ..دراسة جدوى القرار.

رابعاً . مشكلات الإدارة في اتخاذ القرار.

- (1) مشكلات الإدارة.
- (2) مشكلات القرار نفسه.

خامساً..برنامج مقترح لاتخاذ القرار

سادساً ..مراحل إتخاذ القرار

سابعاً..القرار وبين الجودة والقبول

ثامناً ..الوصايا العشر لاتخاذ القرار

أولاً ماذا يعنى إتخاذ القرار؟

What is the meaning of decision making?

ما هو المقصود بإتخاذ القرار؟

وكيف تضمن الصناعة الجيدة للقرار؟

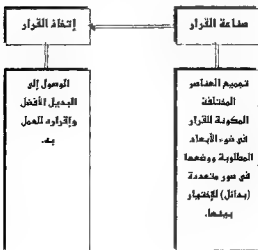
القرار... قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير متعددة لإختيار البديل الأكثر تناسبا للتعامل مع الحدث، ويعبر القرار في النهاية عن الإجراءات المتعددة لتصرفات العنصر البشري المستهدف به.

والإجراءات الحديثة في إتخاذ القرار تركز على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل؛ لأن الإعتماد على البديل الواحد لا يعنى أن هناك قراراً مناسباً، ولكنه ربما يتحول إلى نوع من العشوائية أو فرض رأى واحد سواء من الفرد نفسه أو من أحد الأفراد الآخرين.

وتمثل المعايير التي يتم إتخاذ القرار في ضوءها الأسس الذي تقوم عليه عملية الإختيار، وليس معنى إستخدام المعايير أننا سوف نحصل على القرار الصحيح تماماً، ولكن هذا يعنى أنه بالرغم من البدائل المعروضة قد تكون غير مرضية تماماً، ولكنها بالرغم من ذلك فهي أفضل الحلول (بديل) المطروحة، ونسبى موفلة لإنقاذ القرار مرحلة صناعة القرار، وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار والتي تراعى الأبعاد المختلفة وأسى الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التي تعبر عنها وإخراجها في

صورة بدائل متعددة كل بديل يعبر عن رؤية خاصة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث.

وتجري عملية المقاضلة بين البدائل حتى تنتهي إلى البديل الأكثر تناسلاً، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إتخاذ القرار.



ثانياً أنواع القرارات 'Decisions types'

نعالم القرارات على مستوى المنظمة كل الأمور المتعلقة بالنشطة المنظمة في سعيها الدائم من أجل تحقيق أهدافها اليومية أو المستقبلية . وتعبر القرارات كما سبق أن أوضحنا في النهاية عن الإجراءات المحددة لطبيعة تصرفات العنصر البشري المستهدف به .

ونظراً لاختلاف طبيعة المواقف والظروف التي تحتاج لإخاذ القرار على الحياة الاجتماعية بصفة عامة وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة - تختلف القرارات طبقاً لطبيعة النشاط المستهدف .

والهدف من تقسيم القرارات إلى مجموعات مختلفة هو تسهيل وضع المعايير اللازمة لصناعة هذه القرارات؛ حيث أن عملية تقييم المعيار جعلت مهمة وضع أو تحديد هذه المعايير عملية صعبة ومعقدة .

1. تقسيم القرارات من حيث المكون المستهدف:

أ. القرارات التي تتعلق بالمكون البشري. وذلك مثل:

- ❑ الهيكل التنظيمية (تخطيط القوى العاملة).
- ❑ تحليل وتصنيف الوظائف.
- ❑ شؤون الأفراد (الاستقطاب - الاختيار - التعيين).
- ❑ النواحي والأجور (وتشمل العلاوات والمكافآت والحوافز والترقيات ولوائح تنظيم العمل).
- ❑ التدريب (ويشمل تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يتمشى في التطوير الإداري وتطوير المنتج نفسه).

- الخدمات الاجتماعية (برامج العلاج والتأهيلات الإجتماعية والإعانات والترفيه).
- أخرى (القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة كأفراد أو جماعات).

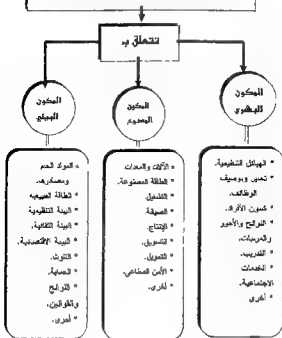
ب. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع:

- ✖ الآلات والهندسات.
- ✖ الطاقة المصنوعة (طاقة الاحترق-التفاعلات).
- ✖ التشغيل (القرارات - تنظيم - الاحتياطات).
- ✖ الصيانة (الدورية-الوقائية-العلاجية-النتبوية).
- ✖ الإنتاج (النوعية-الكمية-الجودة-التطوير).
- ✖ التصوييق (التخزين-النقل-الركب-السيارات-تسعر).
- ✖ التمويل (الخصومات-البيع الآجل-الأسواق
- جمهور-البنوك-القروض-دوران رأس المال... إلخ)
- ✖ التأمين الصناعي (السلامة والأمن).

ج. القرارات التي تتعلق بالمكون البيئي:

- ✖ المواد الخام ومصادرهما.
- ✖ الطاقة الطبيعية.
- ✖ البيئة التنظيمية.
- ✖ البيئة الثقافية والاجتماعية.
- ✖ البيئة الاقتصادية.
- ✖ التلوث (السمعي-البصري-الكيميائي-النثري... إلخ).
- ✖ الحماية (إجراءات حماية البيئة من التلوث).
- ✖ اللوائح والقوانين التي تصل على حماية البيئة.

القرارات الإدارية من حيث المستهدف منها



2. تقسيم القرارات من حيث توقيت إصدار القرار.

أ. قرارات وقائية

وهي التي تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة أو ضمان عدم التأثير بشكل مطلق.

ب. قرارات علاجية

وهي القرارات التي تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بديلة تأثير المشكلة. وهي تعنى في هذه الحالة للعزل على وقف نمو المشكلة، ومن الطبيعي أن تكون مهمة صانع أو متخذ القرار في البديلة أكثر سهولة من للتنهية.

ج. قرارات مفاجئة

وهي التي تتعامل مع المواقف والظروف للطوارئ والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.

د. قرارات إدارة الغوصة

وهي القرارات ذات الصلة الابتكارية والإبداعية. حيث قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتماها من قبل وصنعتها الظروف. وغالباً ما تؤدي مثل هذه القرارات إلى التطوير والتحديث بهدف زيادة الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين معاً. وهذا النوع من القرارات يندرج إلى إجراء وقرعة في المخاطرة.

3. تقسيم القرارات طبقاً لطرق اتخاذ القرار.

يمكن اتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة، فمنها ما يتعلق بعدم التأكد من النتائج المتوقعة، أو نتيجة لضرورة المداخلة باتخاذ القرار. وغالباً ما تتأثر القرارات الصادرة بمعايير للتشاور والتفاوض حيث يمثل ذلك القوة الدافعة في التأثير على متخذ القرار في تحديد الاحتمالات وذلك من خلال تتبع شجرة قرارات.

4. تقسيم القرارات طبقاً لمدى تأثيرها

✍ الأصل في القرارات أن تكون طاعتماً واجبة وملزمة. وهناك بعض القرارات التي تترك للأفراد بعض الخيارات وذلك مثل التعليمات والمقرحات والتوصيات.

✍ هناك بعض القرارات التي يمكن معارضتها وإبطال ما يترتب عليها من النتائج حيث أنها تكون مخالفة لنواحي والقوانين أو للمبادئ المعمول بها.

✍ قرارات تنظيمية تتضمن التواعد العامة الملزمة التي تنطبق على عدد محدود من العاملين، وتمثل النواحي نموذجاً لهذه القرارات التطبيقية.

ثالثاً دراسة جدوى القرار.

Decision feasibility study

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها للتعرف على آثار القرار المختلفة:

1. المعلومات: الآثار السلبية المتوقعة للقرار، والقدرة على التعامل معها.
2. المرونة: توفر إمكانية التحصيل لتعديل القرار استجابة لعوامل موضوعية.
3. الوقت: يمثل وقت صدور القرار أحد العوامل الهامة التي تؤثر في قوة القرار.
4. التكلفة والعائد: أحد العوامل الهامة للمحافظة بين القولواذء فكثر من القرارات شبر ذاء عاء جفا ولانها في الوقت نفسه تحتاج إلى تكلفة مرتفعة عند تنفيذها.
5. التأثير القريب والبعيد للقرار.
6. الآثار الاجتماعية والبيئية للقرار.



رابعاً مشكلات إتخاذ القرار

Problems of decision-making

يواجه المسئولون عن القرار بعض المعضلات التي تؤثر على كفاءتهم، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

أ. مشكلات الإدارة:

أ. الهيمنة التخيلية:

ظروف الهيمنة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتناثره بآلية داخلية وخارجية المحيطة بالقرار. ومن الضروري أن يكون القرار هدفاً واضحاً ومعطاً، وألا يتم إتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والتنظيم الموصول بها.

ب. شخصية مخلف القرار:

ترتبط عملية إتخاذ قرار بالصفات والدالة السلوكية والسيكولوجية للفرد، من حيث الجراءة والذكاء الإجتماعي والقيم والاتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

ج. الميزة العلمية والخبرة.

وهي التي تتيح له إستخدام طرق تفكير أكثر واقعية أو الحصول على البيانات وإستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرار.

د. الخوف:

وهي حالة نفسية غالباً ما تهدد صانع قرار من إتخاذ قرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أي ردود أفعال.

2. مشكلات القرار نفسه.

أ. سلامة وصحة القرار:

ويرتبط ذلك بالإكبرياء العميم لأصحاب المشكلة وليس ظواهرها، بالإضافة إلى توفر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الدائل المناسبة والبت فيها لاتخاذ القرار المناسب.

ب. توقيت صدور القرار:

الوقت المناسب لاتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، والتأخير أو التأخير يعنى فقد جزء من قوته، والتبكير فى اتخاذ القرار يبدو واضعاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

والتأخير فى إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تلت بعد. أو لانتظر هذه اللحظة التى تم التخطيط أو السعى إليها.

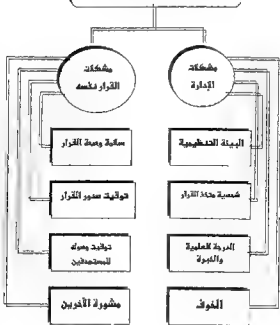
ج. توقيت وصول القرار للمستهدفين:

يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً ويكون جزء من القرار نفسه تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يسون عملاً مساعداً لإضفاء القوة على القرار.

د. الإستماع إلى مشورة الآخرين:

يقضى تجاهل الاستماع إلى رأى ومشورة الآخرين إلى إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار التى يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تعنى رؤية المشكلة وطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من وجهة نظر المسئول بمفرده مما يوفر عنه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد.

مشكلات إتخاذ القرار



خامساً . برنامج مقترح لإتخاذ القرار:

Suggested program for decision making

WHO

- | | |
|---|------------------------------|
| م | - يتخذ القرار؟ |
| ن | - المسئول عن النتائج؟ |
| | - يشارك في صناعته؟ |
| | - المستهدف؟ |
| | - يقوم بالإشراف على التنفيذ؟ |

WHAT

- | | |
|---|--|
| م | - الخبرات السابقة في إتخاذ مثل هذا القرار؟ |
| ا | - البيئات والمعلومات اللازمة؟ |
| د | - حقيقة الموقف الحالي؟ |
| ا | - البدائل المختلفة لإتخاذ القرار؟ |
| | - إيجابيات وسلبيات القرار؟ |
| | - السلطات الممنوحة لإتخاذ القرار؟ |

WHEN

- | | |
|---|--------------------------------------|
| م | - يكون الوقت المناسب لإتخاذ القرار؟ |
| ن | - يكون الوقت المناسب لمشورة الآخرين؟ |
| ن | - يكون الوقت المناسب لإبلاغ القرار؟ |
| ي | - تتم متابعة تنفيذ القرار؟ |

WHEN

- يمكن توأثر الليقات والمعلومات اللازمة؟
- يتوأثر الآخرون المطلوب استشارتهم؟
- يتم تسجيل وحفظ وتنفيذ القرار؟

أ
ي
ن

HOW

- يتم التعامل مع المشكلة (مسئول - فريق)؟
- تضمن تأييد الآخرين للقرار؟
- يصل القرار للمستهدفين؟
- يتم تنفيذ القرار؟
- تتم عملية المتابعة؟

ك
هـ
ف

سادساً . مراحل إتخاذ القرار

Decision making stages

ليس معنى وجود مراحل متعددة ومثالية لإتخاذ القرار الحاجة إلى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمرحلة هو أن نمر طريقتنا الثلاثية بعملية إتخاذ القرار بهذه المراحل دون اللجوء إلى دمجها أو تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرار، إن عقل الإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلى أو عام، فذلك يعنى سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط. وحتى يعمل عقل الإنسان بكفاءة فإنه - كما يبدو - يحتاج إلى بعض المراحل المختلفة كي يصل إلى النتيجة المناسبة .

ومراحل إتخاذ القرار هي:

المرحلة الأولى...تحديد الهدف:

إتخاذ القرار ليس هدفاً، ولكنه وسيلة لتحقيق هدف. ويجب عند صناعة القرار أن نراعى هذا الهدف حتى تكون عملية التصويب قوة ناجحة

وتحديد الهدف بدقة يمثل بداية وضع صانع القرار على الطريق الصحيح للوصول إلى القرار الأفضل.

ولكن كيف يتم تحديد الهدف بشكل دقيق؟

تحديد الهدف بدقة يعنى التحديد الدقيق، ما الذى نحتاج إليه بالتحديد فى الموقف الذى نتعامل معه، وكما سبق أن ذكرنا يجب أن نفرق بين ما نحتاج إليه وما نريده أو نتمناه.

وعدم نبض عما نريده أو نتمناه فإن هذا يعنى تصعب وتعقيد الأمور حيث أننا نتعامل مع مواقف محددة وليس مع أسئلى أو طموحات، وهناك فرق كبير ومؤثر فى صناعة القرار مع الفرق بين الاثنين.

وسياغة الهدف بالفاظ وعبارات سهلة ومفهومة ويسهل إدراكها يعنى قبول الهدف وتسهيل عملية للوصول إليه، والتحديد الدقيق للهدف يسهل ويضمن إختيار الأساليب الأكثر كفاءة وتناسباً للوصول لهذا الهدف.

ومن الطبيعى أن يحدث تباين فى تحديد الهدف لدى الأفراد الذين يتم استشارتهم، ولكن يجب أن يراعى أن كلاً منهم يتحدث من منظور الخاص الذى يتطوّر على شخصيته ومدى علاقته وتأثره بالهدف، ولكن من الضرورى أن يكون صانع ومتخذ القرار مدركاً جيداً للهدف من القرار الذى يسعى إليه.

المرحلة الثانية... جمع البيانات والمعلومات؛

تمثل البيانات المأمة الخام التى يتم معالجتها لصناعة المعلومات، حيث أنه يمكن من خلال إستخدام أساليب التحليل الإحصائية المختلفة وإيجاد العلاقات أن نحول البيانات إلى معلومات مفيدة فى إتخاذ القرار.

ومن الضرورى أن نراعى ارتباط البيانات للمطلوب جمعها بالهدف المسبق تحديده، فمن الأخطاء المتكررة والشائعة لدى صانع القرار السعى للحصول على بيانات كثيرة ذات صلة بموضوع قرار وهذا يؤدى إلى تعقيد مهمته.

إن استخدام المعلومات المطلوبة فقط يعني استثمار الوقت المتاح
لتخاذ القرار بصورة أفضل وفي الوقت نفسه أبعاد المؤثرات
غير المطلوبة.

وتمثل البيانات والمعلومات غالباً مصدر النجاح أو الفشل للقرار
لصحة وسلامة وكفاءة وتكامل المعلومات بضمن هذا النجاح.

وكما يبدو أن وجود نظام شخصي أو مؤسسي جيد للمعلومات يمثل
في سهولة تخزين وإرتجاع المعلومات، والتعامل معها يؤثر في
مقدمة الإجراءات المطلوبة لتحسين الفترة الشخصية أو المؤسسية
في اتجاه تحسين الفترة على إتخاذ القرار.

وتفرض طبيعة النشاط المستهدف بالقرار بعض الأساليب في حفظ
وتداول وتحديث المعلومات وكذلك مديتها.

وقد تمثل عملية التحديث الدائم للمعلومات التميز والتفوق للفرد أو
المؤسسة، إذا كان هناك نظم ينتج بالتحديث السريع والمستمر دائماً،
بالإضافة لسرعة الاستفادة بها.

المرحلة الثالثة... تحليل المعلومات

تأتي أهمية تحليل المعلومات لوقاية المستفيد بها من التعامل
مع ما يصل إليه منها دون مراعاة الظروف والمتغيرات التي
تأثر عليها، فمنهنا حاجة دائماً إلى إعادة تحليل المعلومات في ظل
الظروف الجديدة، وبصفة خاصة في ضوء الهدف الذي نسمى
للاوصول إليه؛ فقد تكون المعلومات واحدة ولكن أهداف مختلف، وهذا
يعني أن تحليل المعلومات يعني إعادة صياغتها بصورة تقدم أهداف

المطلوب. ويمثل الحياد في التعامل مع المعلومات أهمية كبيرة لضمان فصل المواقف الخاصة والثنائية عند تناول المعلومات. ومع أنه من الصعب فصل اتجاهات وميول ورغبات الفرد عند تحليل المعلومات؛ إلا أنه من الضروري تقليل هذا التأثير لأقل حد ممكن. والفضل طريق لتحقيق ذلك هو توظيف المعلومات لخدمة الهدف بشكل عملي وواقعي.

وبناءً على إختصار الأسلوب المناسب لتحليل المعلومات على حجم الوقت والمقدار المتاح من المعلومات. وبصفة عامة يجب ألا تستخدم أسلوب واحد للتعامل مع المعلومات. ولكن يجب أن تكون هناك أساليب مختلفة تتناسب مع طبيعة القرار والهدف منه؛ بالإضافة -كما ذكرنا سابقاً- الوقت وحجم المعلومات المتاحة.

ومن الطبيعي أن نشير إلى هذا التطور الهائل في تكنولوجيا حفظ وتداول المعلومات المحمولة والثابتة، والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في استخدام نظم مريعة وحيثية في تحليل المعلومات واستخراج المؤشرات التي تساعدنا في صناعة القرارات.

المرحلة الرابعة... البدائل والإختيارات:

تمثل البدائل الطريق الصحيح للوصول إلى تحقيق الهدف. والأساس في الوصول إلى القرار الصحيح هو المفاضلة بين عدة بدائل ورفض فكرة البديل الواحد.

ولكن البدائل لن تأتي إليك ولكن عليك أن تسعى إليها، فإجراءات الحصول على البدائل هي جزء من عملية صناعة القرار.

1. من أين نحصل على البدائل؟

1-1. تعتبر تجاوز الإنسان المباشرة ومعاشية الآخرين والاستفادة بخيراتهم مخزناً مناسباً للحصول على البدائل المختلفة.

1-2. الإعلام مثل التجارب والدراسات والتقارير في الكتب والمجلات والأبحاث والندوات لا تمثل فقط مجرد مخزن للخبرات ولكنها تمثل أيضاً مصدراً للابتكارات في صناعة القرارات من خلال تعدد البدائل.

1-3. إجراء بعض التجارب للإحتمالات مثل صناعة القرار باستخدام أساليب عصف الذهن Brain storming.

2. اختيار البديل المناسب

يسعى الإنسان على المستوى الفردي أو المؤسسي إلى البحث عن البدائل المناسبة للقرار والتي تحقق له أفضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لاختيار المناسب منها.

والحصول على تبديل المناسب للملام أو المطلوب يتطلب استخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الاختيار.

ومن الطبيعي أنه يقوم الفرد بالمفاضلة بين كل البدائل المتاحة ولكنه يقوم بإجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة.

المرحلة الخامسة ... التنبؤ بالنتائج:

وتعتمد هذه المرحلة بتقييم كل بديل على حدة، وتركز عملية التنبؤ على دراسة الاحتمالات وعرض المخاطر التي يحملها كل بديل بالمقارنة بما يقدمه من إيجابيات.

أي أن عملية التقييم تعتمد على المقارنة بين:

ـ المكاسب أو الفوائد المتوقعة.

ـ الخسائر أو الفشل المتوقع.

1. دراسة الاحتمالات:

تعتمد دراسة الاحتمالات على دراسة لتكررات الخصبة بالماضي، وإمكانية حدوثها في المستقبل مع دراسة الاختلاف بين المستقبل والماضي، وتمثل عملية دراسة الاحتمالات أساساً لقبول البديل بعد تحديد العائد منه.

2. حساب العائد:

تتمكم عملية حساب العائد معادلة رياضية بسيطة هي:-

$$\text{العائد المتوقع} = \text{المكسب المتوقع} \times \text{إحتمالات النجاح}$$

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:-

ورد أحد الأقراء ولحده من اللوحات العالمية الشهيرة، ونظراً لضائقة مالية شديدة قرر أن يقوم بعرضها للبيع محاولاً تحقيق أقصى عائد ممكن.

فلذا قام بعرض هذه اللوحة في مزاد علني فسوف تكون فرصته 50% في بيعها بأثمان الذي يريده وهو 40,000 جنيه، وفرصته أن يبيعها بمبلغ 20,000 جنيه 30%، وفرصته أيضاً في أن يبيعها

بمبلغ 10,000 جنيه 20%، وفي كل الأحوال السابقة سوف يقوم بالحصول على ثمن نقدًا.

وأثناء مراجعته للبيانات السابقة وصل إليه عرض أن يقوم أحد أصحاب المعارض الكبيرة بمداد مبلغ 40,000 جنيه من البنك بشيك، هناك احتمال قدره 20% أن يرفض من البنك لعدم وجود رصيد.

لتحليل يمكن ترتيب البيانات واختيار المناسب منها؟

البيانات في المزايا	المعيار
$20,000 - 50\% \times 40,000$	$32,000 - 80\% \times 40,000$
$6,000 - 30\% \times 20,000$	$0 - 20\% \times 0$
$2,000 - 20\% \times 10,000$	
المكسب المتوقع - 28,000	المكسب المتوقع - 32,000

وينضم مما سبق أن عرض العمل أفضل لأن المخاطرة المتوقعة محسوبة ويمكن التفاوض عليها أو محاولة الحصول على ثمن نقدًا.

3. إدارة عمليات المخاطرة:

لاشك أن هناك درجات مختلفة من المخاطرة في عملية إتخاذ القرار، ويبقى على صانع القرار أن يصل إلى المخاطرة المحسوبة أو تنسى يمكن توقع نتائجها وتكون هناك فرصة للتعامل مع هذه المخاطرة وتعمل بعض تبعاتها.

المرحلة السادسة... إتخاذ القرار:

وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها والسياسات المتبعة في الإنتاج. ويعرض فيما يلي بعض المعايير العامة

1. معايير المتكاملة وبين الجوانب (أمثلة على المعايير)

1-1. المعايير الاقتصادية:

- أرباح.
- تكاليف الكلية.
- متوسط التكلفة في فترة محدودة.
- فترة إسترداد رأس المال.
- فوائد رأس المال المستخدم.

1-2. المعايير الاجتماعية:

- النسبة المئوية للأثر الإيجابي للقرار على الروح المعنوية للعاملين.
- احتمالات تأثير قرار على روح الفريق.
- احتمالات تأثير القرار على المناخ الاجتماعي المسود.
- أثر القرار على المشاركة والانتماء من جانب العاملين.

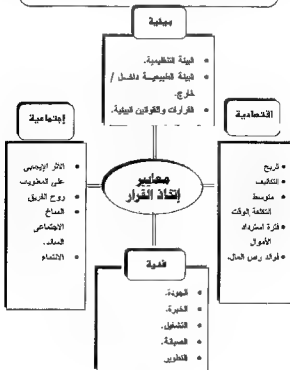
1-3. المعايير البيئية:

- أثر القرار على البيئة التنظيمية.
- أثر القرار على البيئة الطبيعية.
- دخل المنظمة.
- خارج المنظمة.
- مدى توافق القرار مع القوانين والقرارات الخاصة بالحفاظ على البيئة والحماية من التلوث.

1-4. المعايير الطبيعية

- أثر القرار على جودة المنتج.
- مدى توفر الخبرات الفنية لتنفيذ القرار.
- أثر القرار على إدارة عمليات تشغيل والصيانة.
- تطوير.

ويتم ترتيب المعايير حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة وللخطط والسياسات المتبعة في الإنتاج. أما بالنسبة للأفراد فإنه يتم أيضاً ترتيب المعايير طبقاً لأهداف كل فرد.



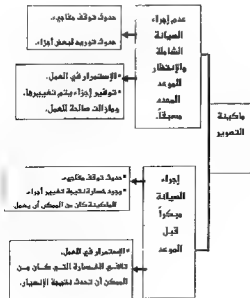
2. شجرة القرارات:

عندما يكون هناك معيار واحد، أو يكون أكثرهم تلبيراً من المعايير الأخرى وبدرجة كبيرة. وشجرة القرارات عبارة عن خطوط توضح البدائل الممكنة لإخاذ القرار لإتاحة الفرصة للمفاضلة فيما بينها.

مثال (1) المفاضلة بين بديلين

طلب العامل المسقوف من تشغيل ماكينة لتصوير منك ضرورة إرسال ماكينة التصوير التي يعمل عليها إلى الشركة المقتنصة لإجراء صيانة كاملة بالرغم من أنها ملّقت تؤدي جميع الأعمال المطلوبة. ويؤرجح العامل أنه من الممكن أن يحدث توقف تام عن العمل بشكل مفاجئ إذا ترك الماكينة حتى ميعاد الصيانة الشاملة السنوية لها. فماذا نفعل؟

عليك أولاً أن تقوم برسم شجرة تباديل المحتملة لهذا القرار.
(تدريبات على رسم شجرة القرارات).



مثال (2)

قام أحد الأفراد بالحصول على قرض من أحد الجهات الاجتماعية وذلك لإنشاء مشروع خاص، وبعد أن اختار المشروع المناسب قام بدراسة الإحصائيات الخاصة بنجاح المشروع.

إحتمال أول.. أن يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة نجاح هذا الاحتمال م3%.

إحتمال ثانٍ.. ألا يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة هذا الاحتمال م2%.

وعند دراسة الجدوى الاقتصادية انضم التالي:-

1. إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع ثم نجاح المشروع في تسويق إنتاجه (مقبول من السوق) فيكون صافي الربح 100,000 جنيه.
2. قرار تنفيذ المشروع ثم فشله بسبب خسارة 2500 جنيه.
3. قرار بعدم تنفيذ المشروع ورغم أنه كان من الممكن أن يحقق ربحاً، فضتبع على الفرد ربحاً قدره 100,000 جنيه.
4. قرار بعدم تنفيذ المشروع لأنه سوف يعمل خسارة قدرها 2500 جنيه، ويعنى ذلك أن الفرد تلافى خسارة.

وكما يوضح ما سبق أن هناك المخاطرة التالية:-

= إتخاذ قرار خاطئ بعدم تنفيذ المشروع لتضيق على الفرد فرصة الربح.

= إتخاذ قرار خاطئ بتنفيذ المشروع فينتج عنه خسارة.

جدول البدائل

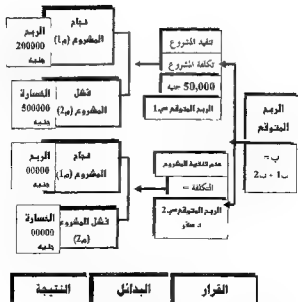
مخاطر القرار	فشل المشروع	نجاح المشروع
قرار إنشاء المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> قرار خاطئ. تحقيق خسارة. 	<ul style="list-style-type: none"> قرار صحيح. تحقيق ربح.
قرار عدم إنشاء المشروع.	تلافي للخسارة.	ضرب فرصة الربح
	50,000 جنيه	200,000 جنيه

والضرورة إيفاء قرار بتنفيذ المشروع في ظل ظروف عدم التأكد من النجاح أو الفشل، يجب أن تكون هناك مؤشرات تقوينا إلى البديل الأمثل.

ولاشك أن البديل الأمثل هو القرار الذي يغطي أكبر ربح متوقع ويمكن أن نوضحه في المعادلة التالية:-

$$\text{الربح المتوقع} = \text{قيمة الربح} \times (\text{إحتمالات نجاح المشروع}) - \text{مقدار الخسارة} \times (\text{إحتمالات الفشل})$$

وسوف نعترض بعض القيم لإحتمالات نجاح المشروع (د)، وكذلك إحتمالات فشل المشروع (م) كما يوضحه الجدول التالي. وسوف نقوم بحساب الربح المتوقع لكل قيمة من قيم الاحتمال وبهذا يمكن أن نحدد القرار المناسب.



وسوف نستعرض نتائج الحسابات السابقة مع التقييم المناظره من خلال الجدول التالي:-

القرار	م.ت.الربح المتوقع = م.1 - م.2 م.1 = الربح × م.1 - الخسارة × م.2	احتمال فشل المشروع م.2	احتمال نجاح المشروع م.1
تنفيذ المشروع	$100/80 \times 200,000$ $- 100/20 \times 50,000 =$ $150,000$	%20	%80
تفقد المشروع	$- 100/50 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ $75,000 \sim$	%50	%50
الحياسن متساويان تنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع	$- 100/20 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ = صفر	%80	%20
عدم تنفيذ المشروع	$- 100/10 \times 20,000$ $100/90 \times 50,000$ $25,000 \sim =$	%90	%10

وتن الواضع فإننا نحسب قيمة واحدة فقط للاحتمال (م.1) وكذلك قيمة واحدة فقط للاحتمال (م.2).

وتنجم المسابقات على شجرة القرار من تقدير الربح والخسارة لكل
بدل، أخذين في الاعتبار احتمالات النجاح والفشل والتكاليف.

ولا يقوم بعمل جدول آخر للربح المتوقع في حالة عدم تنفيذ
المشروع لأن الربح والخسارة في هذه الحالة سوف تكون قيمتهم
صفرًا مما يعني أن الربح المتوقع سوف تكون قيمته دائماً صفر
كما هو مبين على شجرة القرارات.

ولاشك أن هذه الشجرة يجب أن تكون مرتبطة بأبحاث السوق، كما
أنها سوف تكون أكثر تشعباً وتعقيداً عندما تكون هناك عدة منتجات
تدخل ضمن صلية المفاضلة.

سابعاً .القرار بين الجودة والقبول:

Decision between quality & acceptance

1. جودة وقبول عالٍ:

وذلك في المواقف التي تمتد إلى الجماعية لإخلاء القرار حيث يجب:-

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في إخلاء القرار.

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في تحمل المسؤولية.

مع ضرورة أن يراعى القائد أو الرئيس أن القرارات تتفق مع النواحي والفراتين وتخدم الأهداف التنظيمية.

2 قبول عالٍ والجودة ليست ضرورية:

وذلك في المواقف التي تتطلب الموافقة الجماعية، وليس من الضروري أن يكون ذلك في اجتماع؛ حيث يصعب على مدير أو القائد تحقيق الجودة العالية.

3. جودة عالية والقبول ليس ضروري:

وهي المواقف التي يصعب إشراك المستهدفين في صناعة القرارات التي تخصهم؛ مثل القرارات الخطية أو المكافآت.

4. قبول وجودة أقل:

ومن الصعب أن يكون هناك قرارات لا تهتم بالقبول وجودة معاً، ولكن نادراً ما يحدث ذلك في القرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى قدر كبير من الاهتمام.



ثامناً الوصايا العشر لإتخاذ القرار

Decision making ten commandments

1. كن حاسماً عند إتخاذك للقرار؛ عليك أن تهتم على قرارك مادام لم يثبت وقوعك في خطأ.
2. لا تضع نفسك في الأسف على فشل قراراتك السابقة. لا يمكن أن تكون مسيحياً دالماً، ولكن طبيعة الحياة تجعلنا نخطئ الخطأ وننتقل للأفضل.
3. تعلم من قراراتك السابقة. الإدارة التي تقبل المخاطرة المحسوبة للقرارات تعطي الفرصة لنفسها لتعلم الأفضل.
4. لا تبتعد من الخطأ أو الفشل. لا تجعله كابوساً على صدرك، ولكن من الأفضل لك أن تتوقعه، وتكون مستعداً للتعامل معه.
5. من الخطأ أن يكون الصفر نقطة بدايتك دائماً. ابدأ من حيث انتمت إليه خبراتك وخبرات الآخرين السابقة؛ فإن ذلك سوف يوفر عليك كثيراً.
6. طالما لديك الفرصة للتفكير والتأليف فتتروكها. لم يستكمل القرارات فورية، ولكن غالباً ما يكون أمامك فسي أكثر منها مهلة من الوقت للتفكير والتحليل، فلا تتسرع واستند بالوقت المتاح أمامك طالما أن ذلك لا يؤثر على كفاءة القرارات.
7. ليس معنى السرعة في إتخاذ القرار أن يكون سيئاً.

إعمل على أن يكون لميكبرنماجان للتفكير في اتخاذ القرار، أحدهما يرتفع مربع لمواجهة المشكلات التي تتطلب حلاً سريعاً على أن يتضمن هذا البرنامج الوقاية اللازمة من أخطاء السرعة في اتخاذ القرار، وبصفة خاصة حسابات التوقع والتنبيه والأثر الجانبية للقرار.

8. لا تستخدم برنامج تفكير واحد لكل القرارات؛

تختلف القرارات من حيث طبيعتها وهدفها والمستهدفين منها، ولا يمكن تصميم برنامج واحد يمكن استخدامه في جميع الحالات، فالتمتع يتكون من نصيبين، كل نصف يتعامل مع أنشطة معينة، وعليك أن تستخدم البرنامج المناسب.

9. التوقيت المناسب جزء هام لقوة القرار؛

عندما تأخذ القرار في الوقت المناسب يعني هذا قوة للقرار وقبول كبير لأن الأفكار المستهينين سيكونون في انتظار القرار، ولكن صدور القرار قبل أو بعد الوقت المناسب يعني عدم الاهتمام وضعف القبول وربما الرفض.

10. المشورة والإحصاءات الآخرون يعني الابتكار في القرار؛

لن تستطيع أن تكون مبتكراً بمفردك، والابتكار يأتي من تزاوج أفكارك مع الآخرين. اصح إليهم وشارهم وأصغت لهم لتحصل على أفكارهم، فهذا يعني أن قرارك حصيلة أفكار المجموع وهي بالتأكيد أفضل من تفكيرك الفردي.

الفصل السابع

تمارين وحالات

Exercises & cases



الفصل السابع

تمارين وحالات

أولاً ... تمرين

(هل أنت متخذ قراراً جيداً؟)

ثانياً ... حالة دراسية

(الشركة المديونة الأموية).

ثالثاً ... دراسة الاحتمالات

(حساب المكاسب المتوقعة).

رابعاً ... حالة دراسية

(القرار الخاطئ).

أولاً هل أنت متخذ قراراً جيداً؟

اقرأ العبارات التالية وحاول اختيار الإجابة المناسبة:

م	الم عبارة	نعم	لا
1	هل تؤخر إتخاذ لقرارات الهامة على أمل أن تزول المشكلة تلقائياً ؟		
2	هل تشعر بأنك مرتبك وهاليج ولا تستطيع أن تعمل بكامل قدرتك عندما تتخذ قرارات فورية ومريعة ؟		
3	هل تعتبر أن استشارة مرعوسيك في مشكلة لديهم خبرة بها يقلل من شأنك؟		
4	عندما تقرر شيئاً ما بخصوص مشكلة معقدة لها عدة بدائل للحل، هل تلتق في قدرتك على حكم الموقف ؟		
5	هل تشعر غالباً أنه ليس من الضروري أن تتخذ أي قرارات ؟		
6	هل تقل قدرتك على النوم عندما تكون مقبلاً على إتخاذ قرار خطير؟		
7	هل لا تحب إتخاذ القرارات لعدم ثقتك في القدرة على ذلك ؟		

8	هل تكون مشاعر الغنى مصلحية لك عند إتخاذ القرارات الهامة وغير الهامة ؟	
9	إن كانت تجمعت صلة صداقة بأحد العاملين معك ويسبب بعض المشكلات الكبيرة في العمل وتخشى أن يؤثر ذلك على مستقبلك الوظيفي، هل تفضل نقله إلى إدارة أخرى دون أخذ رأيه ؟	
10	عندما يكون القرار من سلطتك ووجهتك مشكلة حقيقية، فهل تحاول تفويض الآخرين لإتخاذ القرار فيها ؟	
11	هل تصر على المشاركة في جميع القرارات داخل المنزل ؟	
12	هل تبدو متفعلاً بعد إتخاذ القرارات الهامة ؟	

عليك أن تقيم إجاباتك على الأسئلة السابقة وتناقشها

ثانياً ... حالة دراسية

الشركة الحديثة للأدوية

المدير العام

د / عبد الشافي المطار.

مدير المبيعات

عبد المتجلى الشاهر.

رئيس قسم الكيماويات

كيمباني / عامل الفوسفات.

الشركة الحديثة للأدوية

بدأت الشركة الحديثة للأدوية نشاطها في عام 1989 بقتاج الأدوية والمركبات البسيطة، وارتفع رقم مبيعاتها السنوية في السنوات الخمس الماضية كما يلي:

السنة	عدد الأصناف المنتجة	قيمة المبيعات الإجمالية السنوية
1996	28	1.150.466 ج.م
1997	33	1.170.833 ج.م
1998	36	1.290.261 ج.م
1999	38	1.430.403 ج.م
2000	43	2.290.672 ج.م

وبالرغم من تزايد رقم أعمال الشركة، إلا أن حصتها من السوق المحلية للأدوية بدأت في الانخفاض نظراً لدخول منافسين جدد في الميدان، ولزيادة قوة ونشاط شركات الأدوية المنافسة.

والجدول التالي يوضح حصة الشركة النسبية من إجمالي سوق الأدوية والكيمويات الحوائط:

سياسة المنتجات	النسبة المئوية من حصة السوق المغطى
1996	28.5 %
1997	25 %
1998	23 %
1999	17 %
2000	15 %

وحمل شروط السيسى حصة الشركة من السوق الإدارية أن تفكر في الأسباب التي أدت إلى ذلك، وقد طلب المدير العام (د/عبد الشافي العطار) من مدير المبيعات بالشركة (عبد المتجلى الشاوي) أن يقوم بدراسة الموقف وإعداد تقرير للعرض على مجلس الإدارة بالأسباب التي أدت إلى ذلك التدهور في موقف الشركة والمقترحات التي يراها كفيلة بتحسين الموقف.

ولقد شكل (عبد المتجلى الشاوي) لجنة من المساعدين له لمي إدارة المبيعات، وأقامت بدراسة لسوق الأتوية في مصر وموقف الشركة الحديثة للأتوية.

وقد اختتمت اللجنة إلى النتائج التالية:

1. أن السوق المحلي للأتوية تشهد منافسة شديدة بين الشركات المختلفة المنتجة للأتوية، وأن الإنتاج المحلي من أكثر الأصناف يزيد كثيراً عن حاجة السوق.
2. أن الشركة الحديثة للأتوية لديها أقل عدد من المنتجات والأصناف بالنسبة للشركات المنافسة، وأن هناك كثيراً من المجموعات الدوائية التي يشتد الطلب عليها لا تنتجها الشركة حالياً خاصة مجموعة الفينامينات الأسلمية وأتوية الأطفال.
3. أن جانباً من المشكلة يعود إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج بالشركة بالنسبة للشركات الأخرى؛ الأمر الذي يجعلها تباع منتجاتها بسعر أعلى من أسعار الأتوية البديلة.

4 أن الشركة الحديثة للأدوية لم تحاول إطلاقها أن تطرق أسواق السوق الفاروسية، فكل مبيعاتها مركزة في السوق المحلي، ولم يحدث أن حارثت الشركة تصدير منتجاتها إلا مرة واحدة منذ عدة سنوات حيث كان المدير العام (د/عبد الشافي العطار) لى زيارة لبعض البلدان العربية، وهناك تقابل مع بعض المستوردين وكلاء شركات الأدوية الذين أبدوا استعداداً لشراء وتوزيع منتجات الشركة في الأسواق العربية. وبناء على تلك الاتصالات أرسلت لشركة بعض عينات من إقناجها إلى أحد الوكلاء بالإمارات الذي أرسل طلبية بلغت قيمتها 70,000 ج.م، تم شحنها واسترداد قيمتها، ولكن لم تتلق الشركة بعد ذلك أى طلبات أخرى.

وباستجلاء تلك الحقائق أمر (د/عبد الشافي العطار) بالاتصال بالوكيل الإماراتي للتعرف على أسباب عدم شراؤه لكميات أخرى، وكان أن تلقى الرد بعد حوالى أسبوعين وفيه أبدى الوكيل استعداده للشراء من الشركة الحديثة للأدوية إذا قامت بتصنيع أنواع معينة من الأدوية البيطرية التي تعالج بعض الأمراض الحيوانية التي تصيب الماشية.

ولقد أكد الوكيل الإماراتي أن إحصائيات السوق بالنسبة لتلك الأدوية البيطرية في الإمارات وغيرها من الدول العربية المجاورة كبيرة جداً، وقدر مشتروقه السنوية منها بما لا يقل عن 500,000 ج.م.

وبناء على تلك المعلومات طلب (د/ عبد الشافي العطار) تشكيل لجنة من الأقسام الإنتاجية وقسم البحوث الدوائية بالشركة لدراسة إمكانيات تصنيع الأدوية البيطرية، وقد قدمت اللجنة تقريرها بأنه من الممكن إنتاج بعض تلك الأدوية دون الأخرى بالإمكانات الحالية للشركة، وأنه في حالة الرغبة في إنتاج خط كامل من تلك الأدوية فمن الضروري عمل بعض التوسعات وشراء تجهيزات جديدة تبلغ تكلفتها حوالي 170.000 ج.م وتتسع طاقة إنتاجية قيمتها 1.200.000 ج.م من الأدوية البيطرية.

وكان لزاماً على الشركة قبل أن تقرر إنتاج تلك الأدوية التعرف على احتمالات السوق المحلي بالنسبة لتلك الأدوية، وقد تبين من دراسة أجرتها إدارة بحوث السوق بالشركة أن الطاقة الإنتاجية الكلية لصناعة الأدوية البيطرية في مصر تبلغ 135% من إمكانيات السوق المحلي، وبالتالي فقد كان يتعين على الشركة الحديثة في حالة الاتجاه إلى إنتاج هذا الخط الجديد أن تعتمد أساساً على التصدير.

وفي الوقت نفسه الذي كان موضوع الأدوية البيطرية محل بحث تقدم (الكيمباني عادل الغوسفاتو) رئيس قسم الكيماريات بالشركة إلى مدير الإنتاج باقتراح خط متكامل من مستحضرات التجميل للسيدات باعتبار أن الإمكانيات الإنتاجية الحالية تسمح بإنتاج ما قيمته 750.000 ج.م سنوياً من تلك المستحضرات من مستوى جودة ينافس المنتجات المحلية الأخرى.

وقد شكلت لجنة أخرى لدراسة هذا المشروع، وقدمت اللجنة تقريرها، ومؤداه أن الإنتاج ممكن ولكن الأمر يتطلب إنشاء قوة بيع جديدة مدربة على بيع ذلك النوع من الإنتاج. وأوردت اللجنة الإحصائيات التالية من واقع بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء.

تطور إنتاج مستحضرات التجميل

السنة	الإنتاج السنوي بملايين الوحدات	% للزيادة السنوية
93 - 94	10	-
94 - 95	10	-
95 - 96	20	+ 100%
96 - 97	20	
97 - 98	30	+ 50%
98 - 99	20	- 33.3%
99 - 2000	30	+ 50%

تطور إنجام المستحضرات الطبية

السنة	الإنتاج السنوي بحاليتين الجليخات	% للزيادة السنوية
94 - 93	30	-
95 - 94	40	% 33.3
96 - 95	50	% 25
97 - 96	90	% 80
98 - 97	140	% 55
99 - 98	190	% 31
2000 - 99	250	% 31

والآن هذا الموقف الذي عرض عليكم باعتباره مستشاراً للشركة الحديثة والمطلوب إعداد تقرير توضح فيه:

1. مدى فعالية البيانات الواردة لإتخاذ قرار في المشكلة.
2. في حالة عدم كفاية تلك البيانات، ما هي البيانات والدراسات التكميلية التي تشير على الشركة القول بتجميعها لتسهيل مهمة إتخاذ القرار؟
3. إذا كنت ترى كفاية البيانات، ما هو القرار الذي توصي الشركة باتخاذها؟
4. بفرض أن البيانات الواردة في التقرير هي كل البيانات المتوفرة والمطلوب إتخاذ قرار على أساسها - ما هو ذلك القرار الذي توصي الشركة بالأخذ به؟ ولماذا؟
5. هل ترى نقصاً معيناً في سجلات الشركة ينبغي العمل على استكماله؟

ثالثاً . دراسة الاحتمالات

حساب المكاسب المتوقعة

مكتب مراقبة يعمل في الاستثمار في مجال العملة، أراد أن يحصل على كمية من الدولارات وذلك ليحدد بيعها في فرصة مناسبة للحصول على أكبر مكسب، ويعتقد أن هناك احتمالاً بنسبة 60% أنه سوف يربح 2000 دولار عند بيعها.

إذا كانت هناك درجة مخاطرة بنسبة 20% فإن خسارته سوف تكون في حدود 1000 دولار.

كيف يمكن حساب مكسبه المتوقع من العملة؟

رابعاً .. حالة دراسية :

القرار الخاطئ

أدى ارتفاع أسعار التحول إلى حدوث انخفاض في صناعة السيارات الكبيرة التي كانت تحقق مكاسب كبيرة للشركة العالمية لإنتاج السيارات، ولاحظت الشركة زيادة الطلب على السيارات صغيرة الحجم، وترفعت أن تكون هذه الزيادة مؤقتة، وأنه مرهون ما سيحدث المستهلكون إلى شراء السيارات الكبيرة. ولذلك قررت صناعة سيارات صغيرة بصورة مؤقتة لتغطية الحاجة المؤقتة للموتور من هذا النوع من السيارات طبقاً لمعتقدهم، وجاء إنتاجهم ذا مستوى مقبول ولكنه ليس متميزاً.

وأدى ذلك إلى ترك المجال مفتوحاً أمام أحد الشركات الجديدة الناشئة لأن تنتج سيارة جديدة صغيرة الحجم عالية الجودة، وكانت هذه الشركة تتوقع مبيعات متوسطة وأبست عالية نظراً لإقبال الناس على شراء السيارات الكبيرة، والتي كان من الصعب عليها المنافسة على إنتاجها. ولكن نتيجة لزيادة إقبال الجمهور على إنتاج الشركة الجديد من العربات الصغيرة ذات الجودة العالية أن زادت مبيعاتها منها، مما دفع شريك أجنبي إلى المشاركة في تقديم المزيد من الدعم الفني والتمويل، مما جعل هذه الشركة قوة جديدة في صناعة السيارات. وانخفض نصيب الشركة العالمية لإنتاج السيارات في سوق السيارات، وأدى ذلك إلى الاستياء عن عدد كبير من العاملين.

ما هي المشكلة الحقيقية في الموضوع السابق؟

ما هي القرارات الخاطئة والسلوكية من وجهة نظرك؟

المراجع العربية

1. أوبراي، م.، دقيقتان . الحصول على أفضل ملاقي الناس في العمل - كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2000.
2. بكتاج جيمس، إنترام وإستراتيجية إتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
3. جون و. جاردنر، التميز-الموهبة والقيادة، ترجمة د. محمد محمود رضوان، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة.
4. روبير بلين، الدليل العملي للقيادات الإدارية، ترجمة نسام الساطي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت 1992.
5. سيمس جونسون، نعم أو لا-المرشد للقرارات الاختصار، ترجمة ربيع سالم، ط1 - الرياض.
6. ستيفن كوفي، قواعد السبع للقادة الإداريين، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت 1998.
7. كارل أ. منليكيو، الوساطة في حل النزاعات، ترجمة د. علاء عبد المنعم، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
8. كاسر محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان، الأردن 1993.
9. ليندا ر. دومينجوز. كيف تصبح نجماً في عملك كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2004.
10. محمد عبد الفتحي حسن (مكتوب)، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (18)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 1999.

11. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات التفكير الإبتكاري، سلسلة
مهارات تطوير الأداء (8)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة
2007.
12. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات تشخيص وصيانة العقول
البشرية، سلسلة مهارات تطوير الأداء (26)، مركز تطوير الأداء
والتنمية - القاهرة 2005
13. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات القيادة، سلسلة مهارات
تطوير الأداء (2)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 2006.
14. و. جاك دنتان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، أدار
الدونية للتشريع والتوزيع - القاهرة 1989.

المراجع الأجنبية

1. Barney/ griffin, the management of organizations, strategy structures behavior, Houghton Mifflin company- USA 1991.
2. Elaine blech, t.q.m for training, McGraw - hill, Inc, - USA 1994.
3. J. David hunger, Thomas I. wheelen, strategic management, Addison - Wesley publishing company, USA 1994.
4. Jill janou, the inventive organization hope & daring at work, jossey. Bass Inc, San Francisco, California, USA 1994.
5. Jim Murphy, managing conflict at work, American media publishing - USA 1994.
6. Marc towers, self - esteem the power to be our best, American media publishing - USA 1995.
7. Natasha Josefowitz, pH. D, you are the boss, Warner books, Inc- new York 1985.
8. Richard s. deems pH. D, making change work for you, American media publishing Inc - USA 1995.
9. Robert e. coffey, Curtis w. cook, Phulip l. hunsaker, management & organizational behavior, burr ridger - Sydney, Australia 1994.
10. Sam r. Lloyd, leading teams, the skills for success, American media publishing, USA 1996.
11. Wayne f. casico, managing human resources, McGraw hill, Inc - USA 1994.

الفهرس

التقديم

الفصل الأول . الرؤية الصحيحة للمشكلات

- 11 أولاً... الطريق للرؤية الصحيحة
14 ثانياً مفهوم المشكلة.
17 ثالثاً المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية.
25 رابعاً تقسيم المشكلات.

الفصل الثاني الأساليب الفعالة لحل المشكلات

- 31 أولاً الأساليب التقليدية لحل المشكلات.
43 ثانياً الإبداع والإبتكار في حل المشكلات.

الفصل الثالث - الأسلوب العلمي في حل المشكلات

- 53 أولاً تحليل المشكلة.
60 ثانياً دراسة الحلول المنسبة.
64 ثالثاً المفاضلة بين البدائل .
66 رابعاً القرار المناسب والتنفيذ.

الفصل الرابع السلوكي الإنساني والتعامل مع المشكلات

- 71 أولاً سلوكيات التعامل مع المشكلة.
80 ثانياً سلوكيات قنطرة عن القفل في حل المشكلة.
85 ثالثاً ماهي الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات

الفصل الخامس . استراتيجيات إتخاذ القرار

99	أولاً	الوضوح.
100	ثانياً	برنامج التنشيل.
101	ثالثاً	المعلانية.
102	رابعاً	الخيارات.
103	خامساً	التوقع والتنبؤ.
103	سادساً	القرار الفعال.
105	سابعاً	القرار الأفضل.
107	ثامناً	المعتقدات الشخصية.

الفصل السادس صناعة وإتخاذ القرارات

111	أولاً...	ماذا يعنى إتخاذ القرار؟
113	ثانياً	أنواع القرارات.
118	ثالثاً	دراسة جدوى القرار.
119	رابعاً	مشكلات إتخاذ القرار
122	خامساً	برنامج مقترح لإتخاذ القرار.
124	سادساً	مراحل إتخاذ القرار.
140	سابعاً	لقرار بين الجودة والقبول .
142	ثامناً	اوصايا كمشر لإتخاذ القرار.

الفصل السابع . تصارين وحالات

147	أولاً	تمرين (هل أنت متخذ قراراً جيداً؟).
149	ثانياً	حالة دراسية (الشركة الحديثة للشوكة).
156	ثالثاً	دراسة الإحتمالات (حساب المكاسب المتوقعة)
157	رابعاً	حالة دراسية (القرار الخطأ)

أهداف مجموعة كتب مهارات تطوير الأداء سند منها : (أطلبها تحمل إليك فوراً)

- 1- مهارات العمل الجماعي.
 - 2- مهارات قيادة الآخرين
 - 3- مهارات التخطيط
 - 4- مهارات بناء الفريق.
 - 5- مهارات تنظيم إدارة الوقت.
 - 6- مهارات الاتصال الفعال.
 - 7- مهارات تقديم الاستشارات
 - 8- مهارات التفكير الابتكاري الإبداعي.
 - 9- مهارات إدارة الاجتماعات.
 - 10- مهارات تعليم الكبار
 - 11- مهارات إدارة التكاليف
 - 12- مهارات إدارة العلاقات العامة.
 - 13- مهارات إدارة أثناء الإضراف.
 - 14- مهارات الأربع.
 - 15- مهارات العرض والتقديم.
 - 16- مهارات الاعتماد على النفس.
 - 17- مهارات التوعية والإقناع
 - 18- مهارات تحديد وتنظيم وقتك الشخصية
 - 19- مهارات إدارة التفاوض
 - 20- مهارات إدارة الحوار
 - 21- مهارات التفويض الفعال.
 - 22- مهارات إدارة المرواح.
 - 23- مهارات السلوك الإنساني
 - 24- مهارات اتخاذ القرار
 - 25- مهارات إدارة الاجتماعات.
 - 26- مهارات التخطيط ومعالجة المشكلات.
 - 27- مهارات القراءة السريعة الفعالة.
 - 28- مهارات البرمجة الشخصية اليومية
 - 29- مهارات إدارة تحريك القضية
 - 30- مقاربة ومواجهة الضعف
 - 31- مهارات التعامل مع الآخرين والجموع
 - 32- مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي
- كيف تكون متصفاً فعالاً في مجموعة؟
- كيف تكون قائداً متصفاً في عملك؟
- كيف تعمل على ما تريد؟
- كيف تكون فريق عمل؟
- كيف تدبر وقتك بكفاءة؟
- فن الإبداع والتحديث
- الإنتاجات والسرورات والهاجم
- كيف تكون مبدعاً؟
- الأزمة بين الوكالة منها والضرورة منها
- الطريق إلى التطوير المستمر.
- معلم وتثقيف الجودة الشاملة في الأداء
- الإنتاجات والتطوير الحديثة
- التوجيه أثناء العمل
- الإدارة الحديثة الحديثة في الأربع
- كيف تتحدث مع إلقاء الآخرين؟
- لعبة التوافق للفردي والجماعي
- الأعلام والتسمية والعالم
- كيف تحلق العجلة التنموية تعلم الخير؟
- السيطرة والتحكم في الضغوط
- المنهجية الجماعية للفرقة (F G D)
- هل تتصور المسابقات أم لا؟
- الصراعات الإنطوية وتأثيرها على الأداء
- مقدمات التحديث المستمر للسلوك
- الإبداع والابتكار في حل المشكلات
- أهمية الاجتماعات في إدارة منظمات الأعمال
- إدارة ويرمجة العقول البشرية
- القراءة في عصر الإنترنت
- كيف تتواصل مع الآخرين؟
- الحروب التنافسية في الحياة والانتصاف
- الفضاء على أساليب الفهم
- كيفية التعامل مع الآخرين والجموع
- كيف تربط بين الحاضر والمستقبل

أطرب موبوعة الأربرب

أأرب الألفرب والمربرات والأربرباأ

الأربرب فرب مبال الأربرب

(أأربها أأرب إربك فوراً)

- 1- الأربرب ، الأسس والمربأرب.
- 2- أربأرب الإأربأرباأ والأأربط والأربرب.
- 3- الأربرباأ السأربرب والبأربرب.
- 4- أسالب المأربأرب الأأرباأ فرب الأربرب.
- 5- أأربم وإأرباأ المأربأرب الأربربرب.
- 6- إأربأرب وأأرباأ الموبأرب الأربربرب.
- 7- الإأربأرب أأرب الأربرب.
- 8- إأرباأ وأأرباأ ومربأرب الأربرب.
- 9- مهابراأ الأربرب أنأرب الأأرب.
- 10- مأرباأ وأأربم الأربرب وأأربأرب.
- 11- أأربأرب مأربرب الأأرباأ السأرباأ فرب الأربرب.
- 12- مهابراأ المأربرب الأأرب.

سأربأرب أأربأرب الأأربأرب

- 1- مهابراأ الأأربم السأرب.
- 2- إأرباأ الأأرباأ الأأربأرب.
- 3- مهابراأ إأرباأ الأأرباأ الأأربأرب.

كتب خارج السلسلة والموسوعة

- 1- حماية البيئة تبدأ من المنزل (مترجم).
- 2- إدارة وحماية البيئة.

مجموعة من الأدلة التدريبية NGO's للمنظمات غير الحكومية

- 1- تنمية المرأة والنوع الاجتماعي.
- 2- (الدعوة).
- 3- رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
- 4- تطوير الشراكة والتداخل غير الشبكات.
- 5- (الحكم الداخلي).
- 6- كتابة مقترحات التمويل.
- 7- مهارات العمل مع المتطوعين.
- 8- دليل كتابة التقارير.
- 9- دليل الإدارة لفائقة السرعة.
- 10- دليل الوصول إلى قمة الأداء.

سلسلة تطوير الأداء الإجتماعى

- 1- مبادئ علم الإجتماع والإجتماع الرفى.
- 2- مهارات البحث السريع بالمشاركة.
- 3- بناء القدرات.
- 4- التمييز الإجتماعى

سلسلة مهارات تطوير الأداء البيعى

- 1- مهارات البيع. (إدارة العلاقات بين البائع والمشتري)
- 2- إستراتيجيات خدمة العملاء. (إدارة علاقات العملاء)
- 3- إدارة الموارد البشرية فى مجال البيع.



دكتور : محمد عبد الفتاح حميد هلال

- دكتوراه في الاقتصاد من الجسر.
- خبير التدريب بالأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية).
- عميد المعهد العالي للتعاون الزراعي
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية والأمم المتحدة في اليمن السودان - الأردن - الكويت - السعودية ليبيا - سوريا.
- محاضراً ومدرّساً مع المنظمات المحلية والدولية في مجالات التنمية الاجتماعية بالداخل والخارج.
- محاضراً ومدرّساً بالمنظمات المحلية العامة والحكومية.
- حاصل على دورات إعداد المدربين في أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين الفلسطينيين - المغرب - الدنمارك تشيكوسلوفاكيا - كينيا.

403
1m

0942889



0942889